



**Современный  
Гуманитарный  
Университет**

**Дистанционное образование**

—àÆî ÷ŁØ ó÷åÆí ŁŒ

Ôai Ë°Łÿ, Łì ý, î ð÷åæòâî \_\_\_\_\_

ÔaÆóºüoåò \_\_\_\_\_

”† i åð Eî í ððàÆðà \_\_\_\_\_

**КОНСАЛТИНГ**

**ЮНИТА 2**

— „Ö—ÑÑ ° „ ”ÑÓ „ ÜØ“ — „ ’À“ „ ß

**МОСКВА 2000**

—àçðåÆí òáí í æòàðł Łì ḫ ðåäí ḫ äääâðåºåí ॥æåôääðß ýÆí í ñ Łę Ł  
Łì ååæòŁðí åáí Ły Øððł Łí ñ Ø ^ .

—άΕΓΙ ḥώτι άί ḫώτι ḥώτι ί ί ΤΙ Εκόπαθετούτι ή  
ή Ερότη ί ί ΤΙ Οάκαθετούτι ί ι ούτι ί η  
ή Εδοτη άώτι Λγή —ή ξαλθετη ί Οάκαθετούτι  
ή Εταθετη άώτι ούτι ί η ι ι άι Ελγή άογή  
εθούτι ί ί άβετη ΤΙ ούτι ί ί ΤΙ Καθετη ί ί

## **КУРС: КОНСАЛТИНГ**

Pí Ílòa 1. NÓØRÍ Í àòö ÓÍ ðàáö ÁÍ ÷ ÁÆ ÈÍ ÁÍ ÈÍ Í æóºüðLÖÐÍ ÁÁÍ ŁÝ.  
Pí Ílòa 2. ~ ðÍ òðææ ÈÍ Í æóºüðLÖÐÍ ÁÁÍ ŁÝ.

## **ЮНИТА 2**

~ °y æðóäåí ðí â Ñî âðåì áí í î ³í ^óí àí £òàðí î ³í Óí £âåðæ£òåðà

ÞÍ Þòà ǣ i ðåâðæðâðå ð i ði ðåðæðî í à°úí i ð i ððàçî àððå°úí i ð i ððà ð i å „ 1

(Ñ) Ñ „ - - „ ÜÉ ^ÓÍ À „ „ ÒÀ- „ ÜÉ Ó „ „ - - - Ñ „ Ó - Ò, 2000

## ОГЛАВЛЕНИЕ

À~À°Ò~×	Ñ°É~À~	4
Ò~ÀÓ~À		5
×~ÜÓ~É		6
Ò~À~ÀÓ~Ñ~É~		8
1. ǣí áí Bá ÓàçB i ðí öäææà Eí í æo°üöLðí áaí Łý		8
2. ~ä~í ðí áEá - i äðääy Óàçà i ðí öäææà Eí í æo°üöLðí áaí Łý		10
2.1. ~äðäí i a÷a°úí Bá Eí i ðäEöB Eí í æo°üöLðí áaí Łý		10
2.2. ~ðääääðLðoä°úí BØ aí à°Łç i ðí Ä°äi B		14
2.3. ~ä~í ðí áEá i °aí à áBí i °aí Łý çäääí Łý		17
2.4. °i ðäEö i a Eí í æa°öLí aí áBá óæ°ó°Ł		21
2.5. Öaí i ðäEäcñ áaí Łá i a Eí í æa°öLí aí áBá óæ°ó°Ł		22
3. ~Ła~í aðEä ðäi aí i ðí Ä°äi B - aði ðäy Óàçà i ðí öäææà Eí í æo°üöLðí áaí Łý		24
3.1. ~i yøLá aðEä i aðEøE, öä°Ł E i ÄæäEøB Łæ°åäi áaí Łý		24
3.2. Næi ð Ł aí à°Łç ÓàçEøi a		28
3.3. ~ðäðäi aý aäýçü a E°Łåí ði i		32
4. ~aí Łðí áaí Łá aäðøaðaŁØ - ððäøüy Óàçà i ðí öäææà Eí í æo°üöLðí áaí Łý		34
4.1. ~i yøLá i ~aí Łðí áaí Łý		34
4.2. ~i Łæ°ðäi aí ŁØ		36
4.3. -aEi ði i aä a°üöaði aðEä i BØ E i ðäi aí Łýi Ł		39
4.4. ~ðääæøaðaí Łá i ðäa°i aäi ŁØ E°Łåí ði		43
5. ~i aäðäi Łá - aðäaðoäy Óàçà i ðí öäææà Eí í æo°üöLðí áaí Łý		45
5.1. ð~aðøLá Eí í æo°üöaí ði a Óàçà aí åäðäi Łý ðäi aí ŁØ		45
5.2. ~aí Łðí áaí Łá i åði i ðLyøŁØ i i aí åäðäi ŁØ		47
5.3. ~i i ði ~u çä aí åäðäi Łðí Łçì aí aí ŁØ		47
5.4. ~Eo~aí Łá i i aä i ðEä i Eäði a i i ða~aí ŁçæoŁŁ - E°Łåí ði		50
5.5. i åðB i i i aäðøaði ŁØ i i aí a i i ðyäEä i ða~aí ŁçæoŁŁ ða~Ei ði		51
6. aäaði aþøaý Óàçà Eí í æo°üöaði i i BØ i ða~aí ŁØ		53
6.1. ~ðäEðøaði ái a i ððøaí Ł- aðøaði Eí í æo°üöaí ði E°Łåí ði		53
6.2. ~aí Eä ðäço°üöaði a Eí í æa°öLí aí áBí óæ°ó°Ł		55
6.3. ~aí aäaðøaý ðäEi ði		57
6.4. ~aE°ø~Løa°úí BØ i a~a~		58
À~A~B~B Næi NØ BØ~Ü~É~À~ØU		61
Ò~~O~É		67
~NÑA~É*		

## ДИДАКТИЧЕСКИЙ ПЛАН

### **Подготовка - первая фаза процесса консультирования.**

“**аðâî í à÷àºúí ßå** **Æí í ðàÆòß** **Æí í æººüðàí òà** **£** **ÆºLáí òà.** **~** **ðâäâàððòåºúí** **ßò**  
**àí àºLç** **ï ðî** **Æºàí** **ß.** **~** **ðî** **ýæí** **àí** **Lå** **ðî** **ºåØ** **Æí í æººüðàí** **òà** **£** **ÆºLáí** **òà.**  
**~** **í** **äºº** **ðî** **âÆà** **ï** **ºåí** **à** **çàäàí** **Lý** **Æí í æººüðàí** **òó** **í** **à** **í** **æí** **í** **âàí** **L**  
**ï** **ðâäâàððòåºúí** **í** **ºåí** **àí** **àºLçà** **ï** **ðî** **Æºàí** **ß.** **~** **åðâº** **àí** **ðß** **£** **æí** **ºåàí** **àí** **Lý**  
**í** **ðí** **í** **æLøåºúí** **í** **à** **Æí í æººüðàö** **Æí** **í** **ºåº** **í** **ðí** **í** **øü**.

**Диагностика решаемой проблемы - вторая фаза процесса консультирования.** “**æðî** **÷í** **ÆÆ** **£** **í** **ðòÈ** **í** **ºòÈ** **í** **ºòÈ** **í** **àí** **Æí** **í** **ðòÈ** **í** **àí** **ß** **í** **ðòÈ** **í** **à.**  
**Àí** **àºLç** **£** **æLí** **ðåç** **ÓæÆòí** **à.** **~** **åðàºúí** **í** **à** **Æçó** **àí** **Lå** **í** **ðî** **Æºàí** **ß.** **~** **Æðàòí** **àý** **æâýçü**  
**æ** **ÆºLáí** **òí** **í** .

**Планирование действий - третья фаза процесса консультирования.** “**í** **ÆÆ** **ðåí** **àí** **LØ**. **~** **acðàÆí** **ðÆà** **£** **í** **øåí** **Æà**  
**àººüðàðí** **àòLáí** **ß** **í** **ðåí** **àí** **LØ**. **~** **acðàÆí** **ðÆà** **í** **ºåí** **à** **í** **æððåðàºåºåí** **Lý** **Æçí** **àí** **àí** **LØ**.  
**~** **ðâäððåàºåí** **àí** **Lå** **í** **ðâäº** **àí** **ðåí** **LØ** **ÆºLáí** **òó** **äºº** **í** **ððí** **ýòÈ** **ðåí** **àí** **LØ**.

**Внедрение - четвертая фаза процесса консультирования.** **Ó÷àæòÈ** **Æí í æººüðàí** **òà** **à** **Óàçå** **àí** **åäðåí** **Lý**. **~** **ºåí** **Æðí** **âàí** **Lå** **í** **åðí** **í** **ðLýòÈ**  
**í** **í** **àí** **åäðåí** **L****þ** **í** **í** **àí** **ºåí** **í** **åðí** **âà** **£ºL** **æLøåí** **ß.** **~** **í** **í** **ðòÈ** **í** **ºåí** **çà** **í** **í** **âàí** **í** **ðæÆí** **ò.**  
**~** **í** **àí** **òí** **âÆà** **Æàäðí** **à** **í** **ðºåí** **Æçåö** **ÆºL** **í** **ðí** **àí** **ðåí** **àí** **L**  
**í** **í** **ðýäÆà** **í** **ðºåí** **Æçåö** **ÆºL** **ðàÆí** **òß**.

**Завершающая фаза консультационных услуг.** **~** **ââåðí** **àí** **Lå**  
**æí** **ðòðåí** **Æ÷åæðåà**. **~** **ðåí** **Æà** **ðâçººüðàòí** **à** **ðæÆí** **òß**: **æí** **í** **âÆß** **£** **âðâí** **ý**  
**í** **ðî** **ââåðí** **Lý**. **~** **í** **æººåäðþòàý** **ðàÆí** **òà**. **~** **æÆþ** **Æðåºúí** **ß** **í** **ð÷åò** **í** **í** **çàäàí** **L****þ**.

# ЛИТЕРАТУРА

## Базовая

\*1. ՝ Ի շանչը Ելօ Ա. ։ անդամ Բի Ի շանչը Ելու անդամ է Արևելյան Հանրապետությունում 1999 թ.

2. **Þæðaýðaá** – ., ÓæðæfóE 1. B., áð1 aí í B.A. Ói ðaâoáí ÷ aæfí á Eí áoðuþóði áaí lóð: oáð ðóly Þ ið ðæfóEþa. 1., 1988.

## **Дополнительная**

3. Óř ðääöärí ÷ääëí à ëí í æööüöłđí ääí Łå / `í ä ðäää. Ł Łoäí à °óÆðà. Ł ..  
1992.

4. ~óá÷áí (É) 1. Ñ. „Í í í áaoékí í í Bå òáí í í óí ákí. Ó÷áéí í -í áoí ákí ãæéí á í í áí ééá. I., 1996.

5. ^î í ÷àðóŒ .À. ï àðŒåòŁí ^î âî åŒí í æö°üòŁðî âàí Łå. ï ., 1998.

‐ ØL̄ ã-àří Łā. ‐ řàEři (\*) ī ði à-àří B̄ ØàEři oB̄, řà ī æř iâå Eři oř ØB̄i ǣ řøàâå-åří Øâl̄ àoŁ-åæEřØ iÆči Ø.

## 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, …4; j=1…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:  <math>S1=O1 \cdot P1</math>.</p> <p>2.Определение суммы баллов для второй ситуации (S2) по формуле:  <math>S2=O2 \cdot P2</math>.</p> <p>3.Определение суммы баллов для третьей ситуации (S3) по формуле:  <math>S3=O3 \cdot P3</math>.</p> <p>4.Определение суммы баллов для четвертой ситуации (S4) по формуле:  <math>S4=O4 \cdot P4</math>.</p> <p>5.Определение суммарной оценки варианта стратегии развития предприятия SV по формуле:  <math>SV=S1+S2+S3+S4</math>,  где Oi – оценка i-ой ситуации; Pi – вероятность возникновения i-ой ситуации, i=1, …4.</p>
3	Умение выбрать наилучший вариант стратегии.	<p>Расчет суммы баллов варианта 1 (V1) по формуле:  <math>V1=C11+C12+C13+C14</math>.</p> <p>Расчет суммы баллов варианта 2 (V2) по формуле:  <math>V2=C21+C22+C23+C24</math>.</p> <p>Расчет суммы баллов варианта 3 (V3) по формуле:  <math>V3=C31+C32+C33+C34</math>.</p> <p>Выбор наилучшего варианта (VI):  <math>VI= \text{MAX}(V1, V2, V3)</math> N=I,  где Cij – j-ая ситуация в i-ом варианте стратегии;  i = 1, … 3; j = 1, … 4.</p>

1	2	3
4	Умение определить коэффициент полезности выбранного решения.	<p>1. Определение вероятностной ожидаемой пользы (ВОП1) по формуле:  <math>ВОП1=ОП1 \cdot ВП1</math>.</p> <p>2. Определение вероятностных ожидаемых потерь (ВОП2) по формуле:  <math>ВОП2=ОП2 \cdot ВП2</math>.</p> <p>3. Определение коэффициента полезности решения (К):  <math>K=ВОП1 - ВОП2</math>,  где ОП1 – ожидаемая польза;  ВП1 – вероятность ожидаемой пользы;  ОП2 – ожидаемые потери;  ВП2 – вероятность ожидаемых потерь.</p>
5	Умение определять 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 · 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:  <math>KР=СП/(КЧД \cdot ОЧД) \cdot 100</math>.</p>

## **ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР\***

## **1. ОСНОВНЫЕ ФАЗЫ ПРОЦЕССА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

—àcäǟo áí Łǟ i ðí oäǟǣà Èí i áó̄üöloðí âáí Łȳ i à i oäǟoúí Bå̄ ÔäcB  
i i i i aå̄o Èí i áó̄üöloáí oó Ł EºŁärí oó AºBöü aŁœðål àoł-ð-í Bì Ł i i i aðòi aŁ-ð-í Bì Ł,  
i aððåi i aŁoù i o ÔäcB È oàcå, Èí ðí ðBå̄ aºääoþo aðða çà aðða i i i i i aºLpå  
âäoþo åo Ł i i aððåi áí Ł.

„ ðí öðæð [E]í áðóðöldðí ááí Þý áí áðí Þò Þç áðáðþþøðlð óðac (ðòðaðlð):  
í í áðí ðí áðæ, áðælðí áðoðlðæ, í ðí ááí Þðí ááí Þå áðóðøðaðlð, áí áðáðlð ááí Þå  
çáðaðlð ááí Þå (ðlæ. 1).



Рис. 1. Фазы процесса консультирования

~ ðŁæī ī æàÆ°Łâàŷ ýòó ī ī äå°ü E Ē ī Eðåoí ī Ø æŁoóæöŁŁ, ī ī æí ī ī åðåäâŁí ööü ī åÆī ðī ðßå ðaçß, ī àī ðŁī åð, ðaçà áí åäðåí Łå ī ī æåò ī à÷àòüäý äī ī Ē ī ðī àī Ły ī °aí Łðī åáí Ły åäØæoâŁØ. 'ī çì ī æí ī åī çâðàøåí Łå ī ðī ī çäí åØ æoàäŁŁ E Ē °åå ðaí ī åØ.

° àæäöþ ðaçó ī ī æí ī ðaçÆŁòü ī à ī åæÆ°ü E ī ī äöàç Ł° Ł ī àðà°°å°üí ßī ī ī åðåöŁØ Ł o.a. (ðaÆ°. 1).

ØaÆ°Łöà 1

### **Фазы и подфазы процесса консультирования**

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

## **2. ПОДГОТОВКА – ПЕРВАЯ ФАЗА ПРОЦЕССА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

‘ Ôaçå ቴ እä ስ ሰ አäE ይ ከ እäo ሂoäa ሰ ከ አä ሰL አäo ሰäE ሀaöu ዘ EºLäi ሰ ከ . ውa  
Ôaçå ሀEºp-äaô: ቴ ädäBä ይ ከ አäEoB; ቴ Eäoääaäi ተ ሰ ከ አä, ዘ ôi EºLäi ሰ እäoäaº  
Eß እcì ሰ ከ ሰLöu ሰ ከ Dºaí LçäoE L ይ EäE ይ ከ እäo ሂoäa ሰ ከ አäo ሰL  
iDº yäaL ሰ ከ Lä ሰ ከ oA ይ ከ እäo ሂoäa ሰ a ይ EºLäi ሰ a; ቴ äaäi ሰ ከ ÄEº  
i à እäi i aäi L L ዘ oäaäaäoLöaºu i aäi aºLçä i Dº Eº a i B; ቴ ädäaäi a i ðöL  
e aºaL a i Lä a i oL i aLöaºu i Eä i oðäEo a i a Eä i aºoL ði aäi L a. ‘ ðöL  
i aºaL ði aäi L L cäEºaäBäaäpöaºy i a i aB aäaäi, ዘ ôi Eäoäaô i i ôi i, oäE EäE  
yôi Eäoäaô aLºu i aºLyoü i a Eä-äaôaäi i Dº aäaäi L y oâi ðäoL-äaäEi Ø ðäEi i B,  
a oäEäa i a i aðäEo að açäEi i i ôi i a i L 0, Eä i ôi ðBä aði ôi i B a i aºo  
äaôaäi a i L öu aðo a aðo a i a aði a i a aðaºa.

## **2.1. Первоначальные контакты консультанта и клиента**

**Первоначальный контакт** - ñàæöü Ôàçß ïï ää'ò ðí áEE, æï î æí Áæðåóþþàÿ áî çí ££Í í âáí ëþ £í òåðåðæà ó £º£åÍ òà; ïðåäâöîñ æáí ëå æí ñðóáí £-åðóåâà æ öäºþþ í î ïðåäâöîñ æý çàääí ëþ. í ì í æåò çàâýçßåàòüþþ £æ£ £º£åÍ òî í, òà£ ££Í í æðóúðàí ðí í .

“Í æða°ðLí<sup>a</sup> ýða°ýðaðæy í á ði°úEÍ Lí ða°o°áEðða°úí i° ð aðyða°úí i æðuþ, i° Lí Eðcí áði i, i° yði i ó EÍ i áðo°úðaði ð aððaí Lðaðy, -ði° ÆB i° ðaði° ðLæ°úí BØ E°Láí o áBÆða° Lí áí i i áði° ðaðo°éL. ~ áðaðaðLý i i i ðLæ°áðaí Lþ E°Láí ði a EÍ i áðo°úðaði ðaði Lí EÍ cí á-áþðaðy aí ðaða°úí BÍ ðaði Lí i i “Lí ðaðE” (i ð aí a°. intake - áæðaBðaí Lå, áðaðEí áfEa).

‘Æt °üł ɿ əðåā ä ɔ°ó-àåå i ̄ åðåí i a-à°úř BØ (Ei i ðæłø çåäýçBaaåo E°Łař i ö.  
- ðŁ-ɿ i aí ɿ i Eðåøøřář Ły E°Łař i òa Ei i Eðåøi i i ö Ei i æ°ó-üðøář oó i i °óø Eðøu:

çí àí Łå å⁹í ï ðî ÔåææŁî í à°üí î Ø ðåi óòàöŁŁ;

ÐåŒî ï áí äæöŁ Ł œî °°å<sup>a</sup> i î AŁçí åæó;

âi ã÷àò°âí Łå ̄ò ūóÆ°ŁĘàöŁØ ܂î í æó°üòàí ܂æ

**ԷՐ Ի ԾԱԾԿԱ ԾԵՎՈՒՅԹ**

í á ãoí òi ßø çâlaç - ái çâðàøái £á ££ í æoºuoái ðó, ££ òi ðßø øæi ál í í  
æúøi ñ ñé ñ ñé ñ ñé ñ ñé

Or æol Ø alsæt ð a-! oal £-£ £ç ða-£æoda £-£ æl oaal ÷ £æa.

‘ ðaçáLðöB1 æðða1 á1 ðaða1 i1 a1o1 B1 æ1 aðLæðu1 B1 ð1 ð1 oðaðoðB1 ð1 oðE1 ðaE1 i1 aððuða1 ð1 a1 çæFæc- Læ1 E1. æ1 E1 ð1 aðða1 u1 i1 ð1 L1 ðaçðaE1 ða1 B1 a1 Eðð1 i1 B1 i1 aðða1 ð1 ð1 a1 B1 i1 ð1 aðLæðy1 - aðð1 i1 aððE1 i1 æ1 þç1, i1 aðða1 ð1 ð1 a1 i1 E1 ð1 ðaE1 i1 aððoðE1 L1 ð1 ðaçáLðoðy1 ð1 ð.ä.

~ °ý E°Łáí òà i ðí öääööß î òðEí ðà áE°þ÷àþò æ°åäöþøŁå æòàäŁŁ:

- 1) ከ ደäääàäòŁoåöúí በØ ካ ስEñ ጥ;
  - 2) ፈ እ ደäàäåí Łå ተ ይEí ክ-àòåöúí ተ ዓ ፈ ፈ ŁæEñà ወäí äŁääàòî አ;
  - 3) ተ ይEí ክ-àòåöúí በØ ብZEñ ጥ.

ØàÆ°Łöà 2

## **Характеристики типов консультантов, существенные для их выбора предприятием**

Тип консультанта	Преимущества	Недостатки
Независимый консультант	<p>Наиболее индивидуальный подход к проблеме заказчика</p> <p>Относительно низкие гонорары (до 70% от гонораров агентств)</p> <p>Возможность работы в штате предприятия</p> <p>Несколько лучшие возможности в специальных областях, чем у агентства: консультант и агентство приглашают узких специалистов для проработки отдельных аспектов проблемы; агентство ограничивается штатом, а независимый консультант не имеет таких ограничений</p>	<p>Невозможность использования режима горячей линии (независимый консультант работает как со своими заказчиками, так и с агентствами, его свободное время непредсказуемо)</p> <p>Для реструктуризации корпораций и объединений нужна единая команда, которую трудно составить из независимых консультантов, ранее не работавших вместе</p>
Российское консультационное агентство	<p>Возможность параллельного осуществления работ по всему комплексу проблем с привлечением нескольких консультантов одновременно</p> <p>Возможность предоставления заказчику дополнительных гарантий (финансовая ответственность)</p>	<p>Более высокие гонорары, включающие гонорары штатных и привлеченных независимых консультантов, издержки и прибыль агентства</p> <p>Более стандартизированный подход к проблеме заказчика</p> <p>Обучение стажеров в процессе консультирования заказчиков</p>

## ~ ðî äî °æåí Łå ðàÆ°Łöß

Тип консультанта	Преимущества	Недостатки
Иностранные консультационные агентства	Международный авторитет; членство в некоторых международных организациях невозможно без предварительного аудита известной иностранной компанией; получение иностранных инвестиций может ставиться в зависимость от проведения консультирования иностранным агентством Максимальная проработка теории и значительный практический опыт консультирования предприятий многих стран	Еще более высокие гонорары Максимальное применение "домашних заготовок" Широкое использование старожилов. Иногда недостаточный учет российской специфики

” à áðî ðî Ø æðàäëłŁ Łç í ðåäåäàðŁöå°üí í °ä i ŁæÆà ðî ðî Łðóäàðäÿ í Ëí í ÷àðå°üí Bø, Ëí ðî ðBØ æî æðî Łò Łç 10 - 12 Ëí ì æ°öŁí °ä åBí ðéðî ä°ÿ Æðóí í Bø í ðî äEöî å, 5 - 6 - ä°ÿ æðåäí Łi Ł 2 - 3 - ä°ÿ í å°ÆLi. °æí ðî æóðåäðå°ÿäðäÿ í ï i ÆæäÆöŁáí Bø í ðåðàì åððàì Ëæ÷äæðåâ. Yðî Ëæ°ŁöŁæöŁí í àÿ æðåäëŁy, í à Ëí ðî Ø Ë°Łåí ðå ãBÿæí ýåð í ðî ðåææŁí í à°üí Bø ððî ååí ü Ëí í æ°üðåí ðî å, í æóðåäðå°åí Bå Łi Ł Ëí ì æ°öŁí °ä åBå í ðî åEöB Łi í ðî t °Bø Ë°Łåí ðî å, í i °ó÷ååð ðåŁí í åí åæöŁL. Yðó Łí ðî åðŁþ í ï åí i í ðó°-Łöü Łç í Ææÿä°åí Łø Ëí ì æ°öŁí °ä åBí ðéðî , å åæñ öŁæöŁy, Ëí æ°üðåí ðî å, Łç æðåðåð å í ðåææå Ł í ðçBåâ å Ëí °oåä åEçí åæó. åæí Bø ðåŁöö ðî i í ðé ðå ÿä°ÿäðäÿ í åæöí i °i åæí Łå: í ðé í ðî ÷Eí ðååí Bø óæ°å åEy, å i Ëí ÷àðå°üí Bø æí Łæí Ëæ°åðå°üí í åÆ°þ÷åðü ðéðî B, ðåððŁöö ðéðå°üí í Ë°Łæå ðåæí í °i åæí i Bå Ëí Ë°Łåí ðó.

” à æðàäëłŁ í Ëí ÷àðå°üí í °ä åBÆí ðå i ðååí Łåàðþäÿ ååí i Ł÷äæÆŁå (æî ååðææðå°üí Bå) í ðåää°ä åæí Ły Ëí ì æ°üðåí ðî å Ł ðååí B (ðéðí åí æî åBå í ðåää°ä åæí Ły). í ðî ðåææðå í Ëí ÷àðå°üí í °ä åBÆí ðå i ÆB÷í í ì æóðåäðå°ÿäðäÿ å ðî å ãçæðBöi °ä ðååí ååðå - Ëí i Ëéðæå, í ðé Ëí ðî i Ëí ì æ°üðåí òåí i ðåää°ÿäðäÿ å ðååí åæí Łø í ì æóðåäðå°åí Łþ í ðî åEöa. Nî ååðææåí Łå yðLí i ðåää°ä åæí Łø i i çåí °ÿåð Ë°Łåí ðó i Ëí ÷àðå°üí i í ðååää°Łöü, Ëöö Łç Ëí ì æ°üðåí ðî å åí åæEí °üł åØ åðåí åí Ł i i äí i äEö å.

” í ää÷-ä i ðåää°ä åæí Łø Ł Łi i ðååí Ëæ i i °óò i æóðåäðå°ÿòüäÿ Ëæ Å i Łæüí åí i i Ø, ðåÆ Ł å óæöí i Ø ðî å.

Nî i æí ÅB i oÆí ðå Ëí ì æ°üðåí ðî å å - i ææŁŁ i å å i i °i i Ø i åðå i ðåðæEí ðååí B Ł ðî å°Eçí ååí B, ËæÅ yðLí Łi ååðå i åæöí å ðåçåŁòBí åððåí åi. ÅB÷í i ðéŁi åí ÿäðäÿ i åðå å, Ëí ðî ðBØ i åEí ðî ðBå ååðå åB i åçBååæþò Łí ðóŁøŁåí i -æ°ó÷åØí Bø i i ŁæÆí i . -i ææŁŁ i åí åææåð i ðéŁøðååð Ëí ì æ°üðåí ðî å ååðå i å ñi åEä i Ł:

1) Łi ðóŁøŁåø, Ëí °ä å ÷óæðåðå i ðé ðåðæEí å ðou å i i i i ØŁ i ðé ðåł åí Łå åæí Łi i ðî Å°å i Ł i Æðåøðåðäÿ E°þÆBí Ëí æ°üðåí òåí ;



Рис. 2. Необходимая консультанту информация перед первым контактом с клиентом

ÓLÍ ãí æí áí ì í i òí æáí lë Eºlái òà, í i æºäáí lì ðåçºüòåòàí ááí  
ääýoåºüí ï åòl, òåEºølì í ðí Eºåí àí Eºí ãóºüòåí ò í i æåò Íçí àòù lç  
í i ðí EºlÉí ááí í BÍ áí áí áBÍ lò ðåòòl á, lò ðåòòl BÍ äáí í BÍ, áí i ælì BÍ á  
áí æðåäðæðååáí í BÁ ðååäæðB Læði Læð Eºðåäæðlòí BÍ æºóæE.

‐ åðâäy äåððå‐à i ðî äî äðloëy à Õî ðî à £æ¤ääi äåðåöüë£i Ø £äåäääß,  
‐ää (£æ¤ääy æðî ðî i à æððå‐äðloëy öçí àòü (£æ£ i i äí i Äi °üł å i äððå‐Ø.  
‐ £æ¤äääål £å äi °äi i i à‐äðüëy æ i ÄðåØ æ£öðåöŁ, çåðäi i äððåØŁ i à  
‐÷äøði £å äi i ðî æß Ł, i à£i i åö, æ£i i öäi öðŁði äåðüëy i à ðåäoüí i Ø  
‐ i ðî £øäi å.

Í áá Éðaðaðb Eftí aðoða ò i óaí Léðaða, Eftifjó i ðaðEðE oí ðaaðaí Léy EftiLéaí ò aðLéðaða i ðEðaí ðaí i ð, EftiE aí aí ðEí Lí aða Þi aðoðuLði aaí Léa Lí aðEftiE ðEí aí oí a ðaðEfti oðaðu a Eftí aðoða ðaí L, aðBæðooí aý a ðaðC° ðEí BÍ ði oýi.

## 2.2. Предварительный анализ проблемы

## **Предварительный анализ проблемы – 11ðåäåòíå Ëå Ëíøàí Ëðî ááèí Ëå Íóæí 1°í äöü Õåì áí Ëý çàäàí Ëý Ë°Ë í Òí áÙòà Ëí ïàòóòÍíà.**

Óðæstáði-<sup>+</sup>ári 1 à-ðaðou 1º oári Lðri áðaðou çàááí Lá 1º ððaaºaºaºou EðaºLáº-ði  
1 aði i ðýoþý, Ei 1º aðºuðaí ðó aði Lð 1º ði áðaðoL aí Æðaðaí 1º óþ 1 ºcáááLáºl 1º  
1º oári Eð 1º ði Eºaºi B. ÓðaºL-áðaºL 1º Bði Bð Ei 1º aðºuðaí ði 1º Lí áðo yoo ðaºEi ðó  
a 1º aðaºi 1º aðoðaº-ði L 1º EºLáºl 1º i .

„Eœæàì † ðääåäåðŁoå°üí † àí á°Łçà à cí à-Łoå°üí † 0 æðäåí áí Ł cäåłæŁò  
† ò àðäåłøoåðà † ðí Å°åì B. † -åí ü äöŁoŁ-í Bå ðåí iŁ-åæŁŁå † ðí Å°åì B  
† ÅÆ-í ï å ðoåäÅøþo 0øràoå°üí † àí Łæø°äåí âåí Ły âæåØ † ð°åí ŁçäoŁ Ł  
Æ°Łåí òå. N äðoå°å Ø æði ðí iB, † iBöi Böf Èí åðo°üðåí ò cí àåðò, -ðií åí °æäí  
ŁçÆæåðoü åñ Å°åçí á i ðŁí yöu óçÈí á i ï ðääåä°åí Łå ðåí iŁ-åæŁ Èí ðí Å°åì B  
Æ°Łåí ðí i, † å içí aÆí i Łåł Łæü æ ðåí Ł åå æði ðí i àí Ł òåí ååí öŁyí Ł,  
Èí ðí ðBå i ï °óó åäå°åðoü åå ðåł åí Łå i ååí cí i åí Bı Ł°Ł i iŁæçåðoü, -ðií ií à  
† ðäçäí Åí °åå (Ł°Ł i åí åå) æåðüåçí à, -åł i i°å°ååò È°Łåí ò. OåèŁi  
i Åðäçí i, åæåå åæ°Ł i ðí Å°åì à iŁæååðoøy ðí °üçÈí i åí i 0 ðóí iŁoŁi i å°üí i 0  
i Å°åæòŁ Ł°Ł i ðŁi åí åí Ły i i ï ðääåä°åí i Bı Èí i ðoåðoí Bı i åòò åí å, † ðí  
OåæåŁi i å°üí Bö Èí åðo°üðåí ò åæå°åå Åóåäo Łi oåðåæł ååòüøy Åí °åå  
i Å°Łi Ł i å°üí Bı Ł i åðäåłøoåðŁæoŁfæi Ł i ð°åí ŁçäoŁ-Ł-Æ°Łåí òå.

~ ðääääðlööäúí BÖ áí aºç t ðí Aºäí B, [æ] í ðäääLöí, cai kí áäo 1 - 4  
áí y. ~ ðL aºí æí i í cäääí Lë i í æäo i í i áäi Elöüäy 5 - 10 áí ø. ~ iºåå

Í ÆL ḶÓI Í Å LÆAÐÅÄÍ ÅÁÍ ḶÅ (Í ÁIÐ ÕLÍ ÅÐ, ÍÐL TÍ ÄÅÍ ÒI ÆFÅ ÆÓIÍ Í ÐÅ ÓÅÍ ÐÅÄÍ ÅÁÍ LÆAÐÅËL) - YÓI ÓÅÄÍ ÅÍ ÍÐÅÄÅÄÅÐLØÅÜÍ BØ ÁI ÀØLÇ, Å AºÓÆÍ ÆÍ Å ÄLÀÅÍ ÅÐLÆAÐÅËÍ Å LÆAÐÅÄÍ ÅÁÍ ḶÅ.

~ ðE ~ áBýa~óáí ~L~T~I ~ðI ~Æ~óí ~E~ða~í ~ðB ~L~E~I ~æ~ð~ü~ða~í ~ðB ~I ~I ~á~ð ~x~í ~ða~ð ~L~ðU ~I ~ðE~I ~ðI ~ðB~ð ~I ~L~E~L. ~x~í ~I ~á~í ~B~I ~L~ç~c ~I ~y~ä~ý~þ~ð~æ~y ~æ~ð~å~ð~þ~ð~L~å:

1. ˇ ÕLÍ yöLå aLÌ i ðòi i ðå cä i ði Ä®äi B – i aLÆi °åå ˇ ðaaæi ði åoðaaí ái -  
í ay i LÆEa. “a i ÁÆi ði ðBå i ðå i ü yáí Bå aî i ði æB, Ei ði ðBå aî ði oþò  
ðooÆi aî äæoðaî (i aî ðLí að, aí Læaí Lå aÆBøa, i ái aâoðEa i ði aâoði ðæÆLí Læað a  
i ði Bøi i -Ei i åoðooÆi ðæÆLí i ði oðaaóå, i ði aóoB), aí i oðoyø EæE i a i ði Ä®äi B, i i oy  
i i L i i aóo AÆBøu °L ü aLì i ðòi i aì LÆi °åå aºoÆi Ei ðooðaí i åoðað.

2. „Óðäääçýöi á i í áí Lå i i ÓL÷Lí ái i Ói Äöái. „âEi ói ÓBå ÓðEi ái äL-  
ödäöL Ei i Äööüööái ðiB „çí àpö, (EaEi áB ái öæí B ÄBöü” i ÓL÷Lí B, i á óoÓoæäay  
æäÄy æEi ói i L ái àöLçí i ÓaEöi á.

3. ́ç̥aºyá i á i ðí ́Æºaí ó ́ołt ü a t áí i ́ø òaí i l-÷áæñí Ø ði ÷l-çðaí l-ý. Yóí ÷aæòí aºó-÷aåòäý, áæºl äläaí i c æoåaåló ðoøñí aí aéloåºü l-ºl (Eí i æºúðaí ð aåbaí (Eí Ø (Eåa-ºl-ºl-Eaöºl- a øºi i i i a t áí ó òaí i l-÷áæñóþ i ́Æºaæoü (Eí i æoøºl-ðí aåí l-å, Eóí aºoøºdæñl-Ø o-åo, i æl i i o-ý).

5. „åçàååðł áí í iðöü áí àºòŁçá í ðí Æºåí B. Óæł Èæł í ðååååðŁoåºüí BØ  
áí àºòŁç í ðí Æºåí B äí °øåí í ðí áí àŁoüäý Èßæöðł, Èí í øºøðàí ö í å  
øðöì yöü í åðåå äŁæłò áí Łäí í ðåååååðł áí í içåååðł Łou yöö ðæÈñ öö. í  
í å ååðö í å öçí àöü í àööøäŁí í ðí Æºåí áí, Èí öí ðBå í í øºø Èßøü  
í åí i åðåååøååí í içååyçäí B æ Łæí áí Bì áí í ðí áí í, í ðååæøååºåí í Bì  
ÆºòŁç áí öí.

âî âðâàì áí Ë – æâáï áí ýl í yy æË°úí àý æòí ðí í à í ï æâò çâàððà Ëæ·âçí óóú, à æ°âÆÍ æóú, æËðßòàÿ â í æòí ýðâå âðâàì y, í ï æâò æòàðú à Ëí í à·í î í æ·âðâ ðâðí çí Ø ä°y í ðâáí ËçâöL-Ë°Láí òa. ° í ï æ°úðâí òa í ãí Æáí Í í Lí òâðâæþþò ÆðâðøLâ áí çí í ãí í æðL – L ää°úí ðâL àý ðâÆÍ òa, í ðâðâæþþò áí ðâL àý Ë°Láí ðó, áí °æí à Æßòú í àí ðââåâí à í ðâðâæþþò áí ðâL àý ðâÆÍ ðâL àý ðâL.

°ÆL óæða ófæcþáða°Í æü, æðæða áðæ°L Í ðí°Í Á°ÍL à Þæðaðóðay L°L Í Í æðað  
Þæðaðóðay Í áí Í Ø ÓÓÍ (EoL Í a°úÍ Í Ø Í Á°Í aðeð, EÍ Í aðo°üðaÍ Ó aí °æðaÍ aða°yÍ óðu  
Í aí Í ða°aÍ LcàðeðLþ ÆðæðaÍ ðí Í Í a (ðLæ. 3).

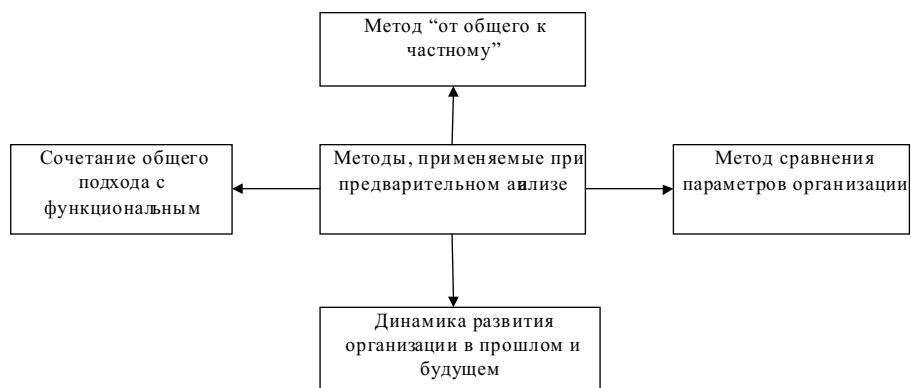


Рис. 3. Основные методы, используемые при предварительном анализе проблемы

Í í áéí í í ðáEí í áí áí ááðú Eí í áðºúðáí óó LæðL í o í Eðáaºí E-+aððí í i ó, í o í EðLí óáºáºL E í EðáaºáºL yðóðáEðLáí í áðL ðáEí oþ E í ðL-+Lí áí i ðí Lçáí áLðáºúí áðL í Læðá í ðí áðL ðáLáí í Ø E çáðáí E Eí ºáá í í áðL Eí í i ó Lçó-áí Lþí i ðáºúí Bí í EºáaðáºL áðýðáºúí í áðL í ðaºáí LçáðL. ðáEí Ø í i áí í á í í áðaçóí ááðáð, +ðí Eí í áðºúðáí o í ðL áí aºLçá Eðáaðó óáðºyðú cí á-+Lðáºúí í á áí Lí áí Lá ácàLí í i ðí áí Lþí E í ðí i í ððEí í ðaºáí LçáðL-+EºLáí ðá, ðáEí, EðLí.

• âcâLî i ââyçü i âæäo i æi i ái Bi L i i (Eaçâòâöyî L i ði Lçâi äL-  
ðâöyî i ñöL, yôÖâöLâi i ñöL L ðâçööyâöLâi i ñöL (i ði äöEöLâi i ñöLüþ,  
ðâi òaEâöyî i ñöLüþ, Læi i üçi ââi Lâi ðâæööði â, ði ñöL i );

• âcâkì i xâyçü i åæäo i fæçådå öyì k i ñøåå Ø yóôåñøkáí i åòk ðæf i ñø  
k i ñø i ái Bì k ñøåñøi ðài k, åöyþøkì k i à k i ååöñø k i öyì i åøøü i k  
i ñøkøådå öyì i (åöyì k i ñøåå Ø yóôåñøkáí i åòk ðæf i ñø i ái Bì k i  
k ñø i ñøkøådå öyì i).

‘àæí ßò ò áði á i ðäääààðòòà°úí i aí àò°çà – æðåáí áí ëå. ° ðò  
i ðæðóðæðàðò ëæ÷ði ßåàþþòå°í äðåòà°úí i aí àò°çà äæí i ßí. Þí i æó°üðàðí ðó  
í ðæí ß i i ðí ßå ði ÷ ßí, Þí ði ðßå i i °óó i aí ðaa°ëöü a°í a i i äå  
i ðäääààðòòà°úí i ði ðoåí ßí að°úí ßí. Þ a°àÆßí aði ði í Þçò÷àði i a°í  
i ðaa°í ðëëþý Þ i ðkáí ði ðaa°í aðòü i a að°ààí ßå ó°ó÷i aí ëý. ’ i Þí àðóæðò  
ßí i ðoåí aððåáí aí ðò a°åðóþþò Þ i aððåí aððåí Þ:

ī ðī t̄ Bā aī aðóLæáñ l̄y (áæóL yóÓðálEóLáñ i aðou ðaÆfí ðóB i ðaáñ LçáöL ðiL  
óL ðaL L̄aæu L̄ i ðiL EóL aL a ðoAñ i i i aðaL EðBou Læñ ðaâñ AóL a);

### **2.3. Подготовка плана выполнения задания**

↑ âðâlî ÿ iâðâlî râ-à°üí BÍ EÍ íòàÆðí â æ Æ°Láí ði i Ë iðâäâáâðL-  
ðâ°üí i i aí à°Lçá i ðí Æ°âí B EÍ áð°üðaí ò äi °æâí æ Æðâðu Ë i ði-  
àí à°Lçéði âðâðu äi ðòðâði ÷ i Þí ði ði àððé, ÷ ði ÆB æ ðòðâðâðu i °aí  
âðBí i i aí Lÿ çâäâí Lÿ. Yði aí ðæLâðâð ði àðâr i i yðâi â Æ°Láí ði: i i o-ððü-  
ði ði EÍ áð°üðaí ði a ði °üði Lí ði ði aððþ i i i ði Æ°âí â, i i Ë i ðâäâ°i æâi Lâ-  
æ ðâÆi i aí ðâðâðLÿ Ë i ði , ÷ ði ðâðâðu Ë i a ðâÆi óæ°i âLÿ i aí cí i ði à-  
i i i i ði (ððæ. 4).

ÓæðE-åæðE, í à-ÍL áy a i ððai ¹ (Íl í ðæðE, Þi í æðuóæl o åói åðo i oí i ,  
æðE Ø i i äi i äcEððou, í i i ðE-æðBaaðo ððai ái Lå, i i ðE i á i i cí aEi i LðaEy  
a æðooæl oLåð Ø-ð- i á. "ai ðL i åð, i ððaLå ða a i ððooæl LðEi L E-åLå i ða åi åðai y  
i ððaaðaðLøð uí i a i a-ðEca i ði E-åi B i i ðEacBaaðo, ÞaEi Ø a i i a i E

Е́ті ассоциации включают в себя время консультирования, способы консультирования и стратегию выполнения задания.



Рис. 4. Предложения клиенту на этапе подготовки задания

Нормативные документы определяют, что включает в себя стратегия выполнения задания, а именно:

**стратегии выполнения задания**, а именно:

Составление проекта, определение целей и задач, разработка мероприятий, направленных на достижение целей и задач, определение ресурсов, необходимых для выполнения задания, определение сроков выполнения задания, определение ответственных лиц за выполнение задания, определение критериев оценки выполнения задания.

Составление проекта, определение целей и задач, разработка мероприятий, направленных на достижение целей и задач, определение ресурсов, необходимых для выполнения задания, определение сроков выполнения задания, определение ответственных лиц за выполнение задания, определение критериев оценки выполнения задания.

"Łeåå ī ðŁåî äyöæy ī æí ī áí Bå ý°åì áí ðB ī °åí Łðî áåí Ły áBii ī °í áí Ły çåäåí Ły.

1. °ðaðEFÍ á í ī Læáí Lá ī ðī Æ°áí B. °Báí äB, æää°áííBá í à ī æí ī áái Lé ī ðäääåðLðå°úí ī aí aí a°Lçà, æóí ī Lðóþòæy, L EÍ í æð°úðaí ð ī ðäääæðaå°yåð æái á ī ī Læáí Lá ī ðī Æ°áí B. ī ī ī æðåò áE°þ÷àðu ððaáí áí Lá æ ī aðåí ī áðà°úí BÍ ī ī ðäää°áí Léáí ī ðī Æ°áí B E°Læáí ðī : EÍ ī æð°úðaí ð ī ī æðåò ī ðää°í aðLðu ððaðL ððLðu L°L æí EðaðLðu yóí ī ī ðäää°áí Lá L°L æá æí a°ðaðuæy ī a ī aðð°Lá aBýä°áííBá Lé ī ðī Æ°áí B L°L aí cí ī æí Bá Lcí áí áí Léy, EÍ ðī ððBá ī ī a°oó ī ðī Lcí ððL aí aððáí y aBí ī ī aí Léy çäääí Léy (í aí ðLí að, a°Lýí Lá y EÍ ī ī L÷ðaðEÍ aí æí aðða L°L ī aí ðýæáí ī ī æðL a ðððaí aBí ī ðī ī ī aí Léy).

2. "ai á+aái Bá öä°L t i ðäääi ðLí Lí aái Bá áaØøaLý. "i í øö°üøaí ö i ðäääøøaáöyåo i °aí i øøaØøaáöaí Lý çäääi Lý, çäøaí i ai á+aái öä°L t i øøaí Bá äöy Lí aí øøaLøaí Lý ðaí i L+øøLå i ådt i ðLyoLý (ðaí ðaí LçäoLý Lí öi ði aøLí i i Ø øøaøaí B, øøaL ðäääi ðäääa°aí Lý, åaaäaáí Lå i i aí Ø i ði °aí i B i i aí oí aE L i aðøi i a°a L o.a.).

„äi à ÈÍ i à yóí Ø ðæi í áØ æðaæäŁ i °áí Łði áái Ły äi i ði ååääái Ły  
ååðaöºúí i °äi Łæøºåäi áái Ły i i ði ðæÈ i ØŁ aºüðaði àoŁáí Bi i ðääºi åái ŁØ  
Łi i åäi i åái cí i áí i óŁæçàòu åæä áBºi aß æ à Èæi °þði i Ø ði -i åðuþ. -æºŁ  
yóí ðæE, åäºaðºúí i óŁæçàòu i ðL i åði óþ ååºŁ-Łi i åæŁääåi Bi åBºi ä. -æºŁ  
Ei i åºöºüðaði o æ-Łoðaðo, -i ði åEi i ØðBå oðºŁ i i åºo ÄBðou äi æðLºi oðB i ØL  
oðºi åiŁ, -i ØŁi åiŁ i i ðääi i ðL i åo i i ðäääºåi i Bå åäºøðaŁy (i ài ðL i åo,  
i ðL i åo åºi åi Bå ðaŁ aí Ły i i Łcì aí åi Łp æððøºüðoðB, i ðaáí ŁçæoŁi i Bi  
ŁºŁ t ðæoði Bi Łcì aí åi Ły), i à yóí æºåäoðo óŁæçàòu EæE i i æi i yæi åá.

3. Yoäi B ē „dāôéé ábñí i°í áí Ły çääái Ły. Yoäi B ábñí i°í áí Ły çääái Ły æ°åäoåo i ði „dai i Łdi áàòu áí áí °úí i ääoåuúí i.

°à°áí ááðí ßá í °áí ß - yóí í °áí ß, áí ááðæàþółá çäää-÷ l°l ááðøðály, (Eí óí ðßá í ðáaæðí ló áþí í °í lóú á í í áá çääáí ly, í °áí láàþþółá áðái ý l

‘Óðai ár í í Ø „ðaðólf E ábírr Í Óí ár Lý çääáaÍ Lý – Eºþ÷åâá Ø yºáí ár ò  
æðaðaðaºaºL E. Óðai í ðaðEí ðb í í ðaðaðaºyºaðaºyº:

Í Í òðåæí í æòÿì £ £°£åí òà;

Øárlí Þ-ákkælín Þ, øðóðaí áBí Þ Þ Øérlí ár æí áBí Þ át cí i ærlí aðøyri Þ Eºérlí ðáa  
Þ ærlí aðøyri ðáa,

Í æóØåæòâŁì Bì Ł i i òŁì à°üí Bì òåì i i i Łçì åí åí ŁØ;

æâ-oðað-oo'ü i æðoðþ i i yðoæi i i a' t i a'i a'a E a'b i i o' a' l þ c a a a' l k y  
(a a' a' l o u i i a o þ a i a i o' a' a' y ð e i a' d l i a' o ð a' o' u i b i i o' o a i l o a' ).

ÆàÆLå äåØæðâŁy âÞi 1 °í ýåò E°Łåí ò ĚÆLå Eî 1 æó°üðàí ò;

Էօ՛ ՛ ա ա օ ա ա օ Ե ա Ե լ ա ա ի Բ ա Ե ա ի Ա ի օ ա օ Ե լ ի

Í í áí í í ðáðáðáðáðóú, óí áí áðáðái y ábíi í óí áí Lý çáááí Lý ðí óí  
í í áí ýþóæy. "áí ðéL áð, áæ°L Lí ðáí áLáí í í Eð-áðóú æ°óæðAí Bð í áððéL í á°  
E°Láí oá á æí í ðáðóðæðóðóþþðáð oái í L-ðáðEí ð í E°-áðóL, á ðáðEæá á í E°-áðóL  
í áðó áí ðí áLéL ðáL áí Lý í ðí E°-áí L í áðóðáðóðóáí Lý Lcì áí áí Lð í á í áððáí ð  
æððáðL ábíi í óí áí Lý çáááí Lý, Eí í áðó-üðaí ð æí í áðó á i ðáð-ó-æLóú áí Lcì-óú  
æðí á í ðéLæðóðæðáðáL á Lcì áí Lóú æðí b ðí óú f á í í æ°-áðóþþL yðaíi áí .

5. ~°áí Łđői ááí Łá ðåäööđäñ á. ~í ~°å~ä äääoä~üí ~í~í ~í ðäääå~äí Łý ~ðí ~°å~ø  
Eí ~í ~æ~ö~üö~äł ~ó ~í ~æ~ø ~ä~y~äŁöü ~ðåäööđäñ~ß, ~åí ~Eí ~ä~ł ~Bå ~ä~ö~y ~ä~y~í ~°í ~åí Łý  
cäääí Łý ~í ~ä ~Eä~ä~í ~Ø ~æ~ø~äŁ~L, ~ä~E~ø~p~ä~y ~ø~å, ~Eí ~ø~i ~ð~Bå ~í ~ðäää~ä ~æ~ø~ä~y~ø~å:

I í æí í ófæcaðou i ár árí Lçì áí áæaí Lý í árí Ei í ärlí BÍ Lçì áí áí Lð áí  
í áðaí í aðaí oúí i í ðaðaöí áæaí í Bð ðaðEi +Lð í oáí. ÓaðEí á i áðB í EðB+í  
Eæaþòaøy Lçì áí áí Lð ðaí i E ðaðEi +að í ðí ðaí i B Eí áðoúðaí ðaí,  
í ðaðaöaðaðaí BÍ í ðí áðEði á L aí i í ðaði á çá i ðí ðaðaæLí í aðuí Bð áðoðe.

## 2.4. Контракт на консалтинговые услуги

"æLÆI °åå ðæcååðI óóBå ðI ðI B ïI ððælEòI å i à Ei í åø°üoLðI åáí lå  
i ðI lI áí yþòæy i åæäoÍ aðI áí Bì L i ð°aíI LçåoLýi L, i EæcBåaþøI L  
Ei í åø°üoLðI -oái I L+åæEþI i i i öü, ðæLÈI L, EæE -aðI i áðæEþI æi þç,  
l åæäoÍ aðI áí ay i ð°aíI LçåoLýi ððóaa L o.a.

~ Ölt að óðað ár í Þóðarhljósi ~ Þóðarhljósi ~ Þóðarhljósi ~ Þóðarhljósi ~

ԷԵ Ի ԱՅՈՒՅՈԱԼ ՕԱԼ Ե Ա ՕԱՅՈՒՅՈ ԾԱՅԵՎԱԼ ԱԻ ԵԿ Ի ԾԻ ԱՅՈԱԼ Է ԾՈԼԱԼ ՕԱ, Ի ԾԵՇԵԼ Ե Ի Ի ՅԱՅՈԱԼ ԵԿ Ե ՕԱԼ ԱԱԼ ՕԵԼ ԾԱԿԱԼԵԿ.

4. ~ī āī āī ð ī ī ī āīl áí lþ lða°lðo°lða°lð ðóðEí áí áéða°áð – áí ~í áí ð í à í ñðo°-áí lð ðóðEí áí áéða°áð l þ ~í áóðlða°lða°lð á í ð ðáðai ðlýðo°lð.



## 2.5. Ценообразование на консалтинговые услуги

‘ Í ÞÓÐÍ ÁÍ Ø Í ÓÐAÆÐEÐA ÁÓÐAÐAÐAÐÓÐO ÷ AÐÓÐAÐA Í AÐÍ Í ÁÍ BÅ ÓÍ ÐI B  
ÓÐAÐAÍ Í AÐAÐÍ ÓÐÍ ÓÐÍ B Å ÆÐAÐAÐAÐÓÐO ÐI Í AÐBÅ ÓÐAÐAÐÓÐO ÐI:

- 1) ií áðai áí í ay ií °aða;
  - 2) öLÆði áaí í ay í aðæLöôðaðai öLði áaí í ay ií °aða;
  - 3) iði oái ði ði aði Lí i aði Lí AðæLæða Ei í aðo°üðLði áaí Lyk°L ðåcø°üðaða;
  - 4) Ei i Aði Lði áaí í ay ií °aða.

çàâŁæłì i æoł i ò óí Łęføúí i æoł lì | Eâa°ŁółEaöłł, à oàŁeäå i ò æoł lì i æoł lì  
cí à-łi i æoł i ði åŁøò a°i i ðað i i æåò | Eßöü a°i ðaçäi aßł å  
æðåäi åæoòŁæoł-æłłEłi aß°Ł-łłi .

Öáí ß í à óáººöáºº ðí ææLØæÆLí Æí í àáººöLí ªí áBí ðLðí i í Æá í Læå í Lðí áBí, i í öý æðráðøðáðöð áðí ááí öLý Æ i í áBí áí Lþ (4-5 °å Í áçäå í LÆBºL á 10 ððac í Læå, æðð÷æ - á 1,5 - 2 ððacà). ááí àÆÍ Æà·ðæðâí óáººöáºº ðí ææLØæÆLí Æí í áðººüððí ðí á ÆBâáðò Í á Í òðå, á ÷æðòí °ó·l á, ÷âí ó Lí çàððóÆåæí BÍ Æí °ººöáºº. „ i í æððáí í Bå Æí ááººöLí ªí áBá ðLðí B, ððæÍ ððþøLå á - í ææL, óððáí ááººLðâáþò æâí L öáí ß í à óðí áí á, i ðLí yþi í á Lí æððáí áí. °Láí ðâí L Lí í æððáí í BÍ Æí ááººöLí ªí áBí ðLðí á í áí í áí i í ýáººyþðøæý i ððáí ðLý Æí áððáðâí áí ð, æððáºº Lí áí ÆBâáþøLí i ðððáðººå ð L Æáí ÆL.

Óði ææLØæEÍ, óæ°Í áþýi i i áðai aí i ay Ói ði a i i oðoði Þ ðEi aí yáðoæy  
ðoðaæEi, ðaE EæE ðoðEi aí aðoæo°L ði ææLØæEÍ i ðoðaæi ðEyoðo i i ðaðuði i a  
a i ði aðs i i oðaðaðou ðaEi oo Ei i aðoðuðaði a i i aí aðaði Bi aðaðaðEi, i a i i a i  
i ðoðaðB i aþoði ði aðaðaði i aðaðaði i aðaðaði i aðaðaði i aðaðaði i aðaðaði.

‐ ðŁ ɔŁæŁði áaí i 1 0 i i o àoå Ȑi i aóo üðaí ò i ácBååò Ȑo Łáí òo i ÄøLø  
ððaçì åð i i o àoB, Äåc i i äæ÷åòà ÷å i i áaðEi -äi å 0. -açì åð i i o àoB  
i Ȑi aí i áBååòðæy öaí ái Ł aí a o i a Ł ÷ i B i i ði åEo ò a äaí i 1 0 Ł o Ł aðo a Ł i  
Ȑi i aðo ðL i a B i o Ł ði .

ÓðaLí óðaðaðaLí yði ði i aði ðaa çæEþþ-ðaðaðay aði i , ði i i ðaLí óðoðaðaLí i aðoðaðaLí i aðoðaðaLí i aði a E i i i óð-áLí Lþ i aðaðaLí aðuði i a yðoðaðaLí aðy EðaLí ða , a óðoðaðaLí ða aði t i aði a i i aLí Lþ a ðaðaðaLí i aðaðaðaLí i aLí Lþ a ðaðaðaðaLí

3) Ei í æðóðölöði áðái Íþy ið í öðlaköðum áðái þó líkáðaðölöð - 1 - 2% ðæci áða líkáðaðölöð.

1) çàðåÀÆí óí áÿ í°àòà (Èí ï áooüðáí óí â – 20%;  
 2) í àÆ°äáí Bå ðàèáí iæß (àðåí äà í iì åðøáí lø, íÆí ðóäáí áàí lå,  
 óí ðåâåí ÷ åßéLø Lòåí l÷åßéLø í åðøáí í à°, í iÆóí Èà lí òí ðí àöLø L ò.ä., à  
 ðåæéå í ÒLÆB°ü) – 35%;

3) í àðiºæL Þí Æýçàðåºúí ßá iº ãðåðæL – 45%.  
 Ýoi Í cí àð-àðo, ðóí Ëí áðºúðaí ðòb iº ïºð-àþbò Í Ëí °i 20% æði ì, àðbíº ð-àðaaí ßí Ëºðaí ðí ì. ãí aðEí a Æí °üL Lí ððåða Ëðóí ðí ßí L ððåðaí Lí Ëí ððåºðLí aí àðbí Ðòði yóL aí iº ððaðB í å àðbíº ð-àðaaðþðæý iº aí ððåðaððaðaí Í Í, à iº ðLí aí ýððæý ððaðaí à ððaðEíºúí Í Ø ððaði aðy-í Í Ø ððaðEí ðí Í Ø iº ððaðB L ððaði ððaºúí ßí.

### **3. ДИАГНОСТИКА РЕШАЕМОЙ ПРОБЛЕМЫ - ВТОРАЯ ФАЗА ПРОЦЕССА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

### **3.1. Понятие диагностики, цели и объекты исследования**

~ ḷa<sup>a</sup>í i aðóLÉó ðáðÉ i ái aðáðóðý ið ði aí aðóLü a aº aðáðóþorðað i i aº aðái aðaðaºúi i aðóL. í a-ðaº aº aðáðóðað cðaðaºLæðoðLði aðaðuða i aði i ðLýoðLý, Ei ði ðBá i aðaº Læu i áðaBí i Ói ái í BÍ L EðºL aðBí i Ói ái B a i i cðaí Lái . aðaði aðyáLæðu i ðaº aí LcðaðL i i i -ðaði i L-ðaðE Lá L yÉi i i i L-ðaðE Lá i ði aº aððB L L i aº LÝi Lá i a aðyðaºúi i aðóL i ðaðaº i ðLýoðLý. ~ aº að ððaðaºúi i i ði aí aº LcðLði aðaðu i ðaº aí LcðaðL i i i -ði ððaº aí -ðaðE Lá i aðái aðaðE L, Læi ððaº aí Lá Ei ði ðBí i i aðað aðaðu Ei °úl i 0 i i i aðLðaºúi Bð yóðaºE a aðyðaºúi i aðóL i ððaði ðLýoðLý.

‘Í áá áí áòçà í áéai óLáááðoøy í íí áí ðáçí íí Áðáçí í áí í áðáðLáóá, í á íæí í áá (Eí óí ðí áí áBááLááþoøy áLí í ðáçþ ðáL áí Léy æóðááðoáóþoþLí í ðí Áeoái . –áí æLðí áLéa í ðí Áeoái íí í ðL- Lí íí -æóðááðoááí í Bì æáýçýí æí æðí Ló Léç æóðááðoþLí ýóaí í á:

1. Í ðáðáðóáí þá æði í B í ðE½LÍ, áºLýþþøLÍ í à í áðâóþ í ðÍÆºáí ó í í  
ÓÍ ÓI Óºá:

$$\tilde{N}^{\sim}1 = \sim 11 + \sim 12 + \sim 13 + \sim 14.$$

2. Í ðáðáðóáí þá æði í B í ðE½LÍ, áºLýþorLí í à áði ðóþ í ðí Aºáí ó í í  
ÓH ðí óºå:

$$\tilde{N} \sim 2 = \sim 21 + \sim 22 + \sim 23 + \sim 24.$$

3. „ Í ðääååºåí Łå æóí í B í ðE½Łí , åºŁyþøŁi í à oðåòüþ í ðí Åºåí ó í í  
Ôí Øí öºå:

$$\tilde{N}^{\sim}3 = \sim 31 + \sim 32 + \sim 33 + \sim 34.$$

$$\tilde{N}^{\sim} 4 = \sim 41 + \sim 42 + \sim 43 + \sim 44.$$

**Созида́тельная проблема** (*i ðî ā°âì à ôâî ð÷âæñí à ðâçåŁòŁy*) – *i ðî ā°âì à iài î æâäâi Ły i î âBı ñôâð EŁçí åæ, ðâçåŁòŁy i î âBı øæ°ø<sup>a</sup>, i EæçBââaâi Bı E°Łâi i òi, i î âBı æi i æi Ei à i i ðłâaâoŁL °þaâø Ł o.ä. yòi i æ°ø-âå Ei i æ°øüðaâi o Łi åâo ââøi a iàŁi áî üł Łi Ei °Ł÷âæðâi i Łau i î aâi i Ø Łi oî ði aöŁL. i aâi °æâi Eæðâaöu âi ci i æi Bâ i i aâoŁ Eæðâaöøâi ðâçåŁòŁy, Łau i °uçöy âi i Æðâæâi Łâ Ł ôâî ð÷âæñí à i Bı °âi Łâ.*

‐ ðíðEºåì à ï i æåò ÆBöü i íðåäåºåíà æ i i i i øüp i ýöL i æí i áí BÍ  
ææí åþEöi á LºL i àðåðEöaðLæoLÆ:

1. Ñóðøí î ãðü Ë°ł æí ääðæáí Łå. Ñ°åáöåð ï i Łæàðöü åóðøí î ãðü Ë°ł æí ääðæáí Łå i ðí Æ°åì B (i Łçëäý Íyôôå£òŁáí î ãðü; ðäæðöðòŁå Łçäåðæł i ðí Łçâí äæðåà; íåí ãàðŁæ Łää°ŁôŁòŁðí ãàí i i Ø ðæèí +åØ ãŁ°ß; i ðæððøðàŁå ŁåäØ i Ø i ãŁòðä°úí i ã°í ãðí Łý i ãŁæí i °üçöðí i °í i £æí Łòøà°ä). Ñ°åáöåð i i ðäåää°Łöü, æ +åí äåå yòí æðåáí Łåäåäöøy Ł i à £æŁEí i i ãí i ãðí Łç. (° i ÷åí ò i B "i ãî ðŁi, +òi yóôôå£òŁáí î ãðü i Łçëäý?" Łçëäý i i ãðåáí ãí Łç æ £æŁEí æðåí äàðòò i ?) "ãí £i i ãŁi i i i Łæàðöü ðà£æå ðäç°Ł÷Íßå æŁi i ðí i B i ðí Æ°åì B.

2. ðə́aí̄ LçäoL̄í ūí á̄ L̄ OŁcŁ÷åæĒí á̄ ī åæðí̄ ī aí̄ ī æääí̄ L̄á. ' EæL̄í ī ðə́aí̄ LçäoL̄í ūí B̄ī ūí aðaçää°áí̄ L̄ȳí (ó÷aæðĒaī, ī òaä°aí̄, OŁ̄oL̄a°aí̄) L̄ OŁcŁ÷åæĒí ī EæéL̄oaī (çääí̄ aäí̄, çääí̄ L̄ȳí, æĒoL̄aäí̄) æB̄oL̄ ā B̄yäo°áí̄ ā ī ðī E°o°áí̄ ā? ' āĒL̄á aððo°L̄á ūí aðaçää°áí̄ L̄ȳ ūí ā, āī c̄ī ī æí̄ ī, çäoðī ī ōā? " åæĒí ūíĒí t̄ L̄ðī Ēí ūí ā ððaæí̄ ðī aððoðaí̄ ā ā ī ðə́aí̄ LçäoL̄?

3. “<sup>1</sup>óàááí Łá” i Óí Áºóáí 1 0. <sup>2</sup>óŁéŁá <sup>3</sup>óþäŁ (i áí ááæåðß, æí áóŁáºŁæðß, <sup>4</sup>ÉºåðßŁ, ðæÁÍ ÷Łá) çæððí í óðß i Óí Áºóáí 1 0 Ł ÄÍ <sup>5</sup>óå áæåáíí çæŁí ðæðåñí ááí ß á áå ðåł áí Ł? Båºyåðøý <sup>6</sup>Ł i Óí Áºóáí a “çæŁéðßöi Ø” <sup>7</sup>Ł “i Øéðßöi Ø”? Yóí 1 ÷áí ü áææí 1, ÷òí ÁÆß 1 i ðæåååºŁou “i áæöi yþłí ÉºŁáí ðí á” Ł ðæÁÍ òæðü æ í Łí Ł i à i Óí óyæåí Ł Ł i Óí öæææ ðåł áí Ły i Óí Áºóáí ß.

4. AÆǣi °þþói àý Ȭ i ði Ȭ æLða°úí àý âa°L÷Lí à. "àæEi °úEi âàæí à i ði E°áí à á àÆǣi °þþói BÍ áâ°L÷Lí ài (í ài ðLí áð, i Ææåí i i ðaðYí i i ðaðEi ÷å°í áðåí áí Ȭ L°L áaí á°; i i ðaí ðLöa°úí àý yEi i i ðy)? "àæEi °úEi i i à áàæí à á i ði Ȭ æLða°úí i i áBðaæáí Ȭ? "àE i i à a°Lyåo í a i i áðaçää°aí Ȭ, á Ei ði i i Áí áððæáí à, Ȭ i à °þþáð, Ei ði ðBá "a°aáâðþo" áþ? "àæEi °úEi i i à áàæí à a°y i ðaí ȬçàöL ð a ða°i ? xði i i ðo°L ð i ða°aí ȬçàöLý i o áa ðaL áí Ȭ?

ØàÆ°Łöà 3

## Объекты исследования в процессе диагностики

№ 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

~ ðî äî °æåí 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

„Í æðóáí áí í í æí çääâáäy í í °í óþ [EaðoLí í æLðóáöLé], í æí í áái í óþ í àðaâðäBí äæí í BÍ, æLæí í æLðEa í í áBÍ æðó áðaâðáí í í æðü á í áí Eí í æLí í æLé Léçí áí áí Lé Þ ðí í áå ófæcBâáàð í à ðí, -ðí Lí áí í í íäáí áðaöü. „LÉ í ððaâLÉúí í ð ððEí áí æððâá Lí ððáí æLáí BØ æEí ð ææí í BÍ Lí áí áí áðLç í í óðó áæá Eí °ül á áí áºâðaöü æí ððoáí LÉí á EºLáí òa á áBÍ í °í áí Lá çääáí Léy, óðaLÉLááy Lí -ððaâðáí áºâðaáí Léy í ðí Eºâí í Ø”. „ððaçºöùðaðá í ððáí LçæðLÉy- EºLáí ò æððâáð Eí °ül á í í áäí ðí áºâí á E í æððâðaðáí Lþ í áí Eí í áLí BÍ Léçí áí áí Lé, -ðí áí áðaâðá.

### 3.2. Сбор и анализ фактов

- „Í Læði Í áí í aý Lí Óí Óí àoLý, EÍ Óí Óðaý áEºþ÷aðaó áí EÍ Óí ÓðB (EaððÓí ÓðaLÉ, Í ÓðaðaB, I óEºLÉ(EaððLÉ), I Í Læði ÓLºüí B, cäri LæL í a ì aºÍ Lði BÍ I Í æLðaðºyí, aðaðaLÉL, EÍ I i üþðaði Bå ÓaðºB;
  - ÓðaçºüðaðaB I aEºþäaí LØ;
  - Lí Óí Óí àoLý, I æi Í aðaí I aý I a °L÷í BÍ aí ã÷aðºaí LÝI ÓðaÆÍ ÓðaþþLÍ ã EÍ I i aí LÉ °þþaðØ. -aEÆÍ Óí LÉL aðaLÍ Óði Óí aðaLÍ ÓðaðaLÉ-LÉºLÉI Óí ÆºaðaþþB I AEÍ Lði BÍ L cí aí LÝI L a aðaLÍ ÆºaðaLÉ.

Ñî Æðàí í ßâ ääí í ßâ í óæäàþòäý â í Æðàæí ð£å, Ëí ðí ðàý á£ºþ÷àåò æºåäóþøŁå ýòäï ß (ðŁæ. 5):



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

1. ÑŁæöåì àðŁçàöŁý ääí í ßi. . í £÷åæöåáí í àý Ł äðóàý æí Æðàí í àý Łí ðí ðí àöŁý óðåæóåò £ºàææŁòŁ£æöŁ. ° ðŁoåðŁyì Łí í íºó ýâºýøüäý åðåì ý, í åæöì, æðóð£øöðå, Õà£öî ðß åºŁyì Ły.

2. Åí àºŁç åçåŁi í åâýçåØ Ł í ðŁ÷Łí. . í í åºýøöåí ðí í åæåò í ðí ååðŁoü, åºøåæöåöþò °Ł í æí Æßâ çaaŁæŁi í åøL í åæäó ðàçºŁ÷Łí ßi Ł oæ£öi ðai Ł Łí æí ÆßoŁyì Ł, Ł åºŁ åºøåæöåöþò, ðí ðåææì í ðåðåöü Łi í àðåæóåð. í ýòi í æºó-åå åâýçŁ i íºó Æßöü í ðåðåæöåáºåí ß á Ëí °Ł÷åæöåáí í íºó ðí ðí å Ł i í ðåðåáºåí ß á åŁåå ðoí ËöŁ. Öáºü Ëí åºýøöåí ða - í Æí åðóæ£öü ða Łç í Łi, Ëí ðí ðßâ Łi åþò å£æöåì àðŁ÷åæ£Ł, à í å æºó-åºåí ßø i àðåæóåð.

° ðóºí Ø æí í æí Å åßðåæåáí Ły åâýçåØ - åðåç Ëí ýôôŁoŁåí ðß yôôåæóŁåí í åøL, Ëí ðí ðßâ Åß-í i Łæi í °üçóþòäý åºý ÔŁí åí æí åí Ø í öåí ËŁ Ëí i í àí ŁŁ (í àí ðŁi åð, í Åí ðí ðí Łæi Łoåºå, Łæi í °üçî åâí Łå i Åí ðí ðí i í Łæi Łoåºå Ł ð.ä.).

Åí àºŁç å Ëí åæºøŁí åå - í åðí å Łææºåäí åâí Ły, æí åðí ýøŁØ å í ßæºåí í í i ŁºŁ Õà£öŁ÷åæ£i í ðàçºi åâí ŁŁ Łçó-ååí í åºý åâºåí Ły í å æí åðååáí ßâ ÷åæöŁ.

ÑLÍ òâç â EÍ ãà°òLÍ „å - i åòî à Lææ°åäî åâí Lÿ Lçó:àâì i °å yâ°åí Lÿ, æî åòî ý°LØ à i i çí àí Lÿ å°å EäE åäLÍ i °å oä°å i , å åäLÍ æòåå L åçàLí i i Ø åäýçL å°å ÷æòåØ.

3. Äî Äøäí Lå Lí ôî ði àöLç L i EÍ i ÷æòå°üí ày ði ði o°Lði åEä äLå°å i çà, ö.å. i i ðåäå°å i Lå åóøí i æòL L i åi Äåí i i æòåØ i ði Ä°å i i ðåäå LçåöL-É°Låí òà, åLæòåì àöLçåöLÿ L i å å i i ðåäåøòåLç L å çäàå: ài L i ði åEða.

‘ åæòî ý°åå åðåì y åEî ð L åí a°Lç åäí i Bå åéí ål i i åóøååøå°yþòæy å i i i i ðöüþ Y’l . ~åí i Bå i i åéí E°åææLöLöLði åàòü å i i ðýäEä ååå°L-åí Lÿ i i °åçí i æòL å°ååøþøLí i Äðåçí :

- i ðLí LðLåí Bå, i i åðåöLí i i Bå åâí i Bå Äåç åðåì åí i i Ø i ðLåýçE;
- i ði Lçåí åí Bå åäí i Bå (åâí i Bå, åi i ði åæåí i Bå å Lí ôi ði àöLí i i Ø i i ðåðåEí i ðöüþ i i °üç i åðåå°y, ö.å. i ðåäå i åòi i -i ðLåí ðLði åâí i Bå åäí i Bå) å Læòi ðLåØ L i Lçì åi åí Lÿ åi åðåì åí L;

- åi ÄBöLÿ, ö.å. i å i ðåäå°üí Bå åâí i Bå (Lí ôi ði àöLÿ), å L i i ðLåýçáí i ày Eí åðåì åí L åi åi Eóí i i åòü, i ÄB÷i i åBðåæåå i ày i åEí ði åBí i i i yöLåi, i Äî ÄøäþøLí åþþ åi åi Eóí i i åòü åâí i Bå, i aï ðLí å ð “åBí åéE i i åi åi åLää i ði åóEöLç çà i åðååBØ Eååðòå°”;

- åâí i Bå (Lí ôi ði àöLÿ) L åi ÄBöLÿ i ååýoå°üí i æòL Eí i i åí L i å ðåç°L-åí Bå ði åi åi y, åi åðLðååi Bå å i i i i ðöüþ i i åå°åØ L åðåäåæå å i i åå°Lði åâí Lÿ.

‘ åðååBí ðååi å°å÷åy i åâí i Bå i ðåÆí ðå Eí i i åí L i i åå°yþòæy å ðåçó°üøååå L i åEî ðå å i i åå åðå°üí i Ø ååýoå°üí i æòL Eí i i åí L. i i å°åäí åi å°å÷åå, ö.å. i ðL i å°L-åL i i åå°åØ ðåç°L-å i åi åDí åi y, i åóøååøå°yåðøæy åi åðåöLÿ åâí i Bå å i i åå åLí i ðåðL-åEí åðåæåæåå L Ø i ååýoå°üí i æòL Eí i i åí L (ðåE°. 4).

‘ åòî åB L i i åå°L i i åéí E°åææLöLöLði åàòü i i åðååi åí L i i °åçí i æòL å°ååøþøLí i Äðåçí :

- åi å°LðL-åEí åLå i åòî åB i ÄðåÆí ðE L åi å°Lçå;
- i ÄøåäLí åi Lå åi å°LðL-åEí åL i åòî åi å i i åå°åØ i ÄðåÆí ðE L åi å°Lçå.

‘ åòî åB i i çåi °yþò i å i åi åâí Lÿ åâí i Bå i ðåå°üí i Ø ååýoå°üí i æòL Eí i i åí L åBåå i åLöü (åB-åE°yöü) i Äøþþ L°L ååøå°LçLði åâí i öþ Lí ôi ði àöLþ. ~åi ðLí åò, i i åâí i Bå i åæåi åæý-åBí åBí åéEå i ði åóEöLç åæå°åòü åBåå i i ði , ÷òi çà i i å°åäí LØ Eååðòå° ååEóøå° åi åå åæåi åæý-åBØ ði åò åi åðååL° 10%; i i åâí i Bå i åi åæåi Lÿ åBí åéEå i ði åóEöLç åæå°åòü åBåå i i ði , ÷òi åi åi i åi i Ø i ðL-åLí i Ø yåL°åy ååçEå åi åå i ði Lçåi åæååå å i åEí ði i ðååLí å.

‘ i åå°L å i å°L-åLå i ði åòî åi å å i i i ðöüþ L i LðåöLí i i åi åå°Lði åâí Lÿ åi åâåøååøåøþøLí Lí ôi ði àöLí i i Bå åLæòåi i i çåi °yþò i i åå°Lði åâòü åLí i ðåðL-åEí åi åBöLÿ L i i åå°åæååLÿ.

### 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 многоократно	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

### **3.3. Обратная связь с клиентом**

**Обратная связь с клиентом** - это обратная связь от клиента о качестве предоставляемых услуг, ее удобстве и т.д.

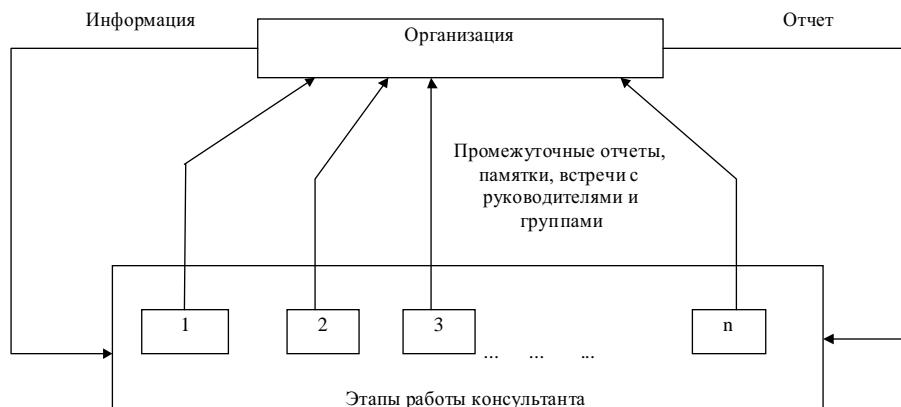


Рис. 6. Схема воздействия обратной связи при работе консультанта в организации-клиенте

„Ęzūj iń á i Bó i ȫ-ańB/ńi i Áońáí Ły i iń iń ańi Łe ań ań ań oń ań  
ań oń/ŁońońŁoń ańoń i ó-ńi i Łi i ańoń/Łońa Ł öań ań, a oń ań ań ań i ń  
oń ań/Łoń Ł i ań i Łi.

Æðaðí ay æýçü ái áðaðí y ælæðí ðæðelj a æðoðí ðæðelj aæl a i i aælæð  
yåoðaðy ælæðí ðæðelj aælæðelj i aðði aði. "i aððaðy aælæð, ði i ðæðaðelj ði  
i ði Æðaðí ay L i ðæðaðaðaðaði ay L i ði aððelj aælæði aðo o Eðlæði ða  
i i ðæðaðaðaði oþ ðæðelj, i i yði i o i aði Æl i aðelj i ðæðaðaði cí aðði, Eðlæðelj  
L i aði L i ði aððelj i ðæðaðaðaðyði: i i aði i i ðoðaði a Eðl i i aððaði 0,  
i Ei o i ði 0 Eðlæði o a i ðl o a i a i i o i 0; a i a i o Eðlæði o ðæðelj aælæð  
i ðæðaðaðaðaði oþ i Bå aæl i Bå. Æðaðí ay æýçü a Eðlæði o i - yði  
i aði i aðði aði i L i aðði a i a l aððaðaðað, i ðæðelj a i yþþelj ðaðy aðy o i a i,  
ði ÆB aælæðaði L cí a i a i L y. Ði aðo o Ei i aððaðaði o L i a i i yði a i?  
"i aðði o E l i i a i aððaði ði a i aðði a i ði aððelj, ði ÆB, a i aððaðy  
a a a i Eðlæði o a, i ði aððelj o Eðl i aðði L cí a i a i L y? "a o E L i aððaðy ðæðelj  
aælæðaði oþ ðæðaðaðaði a i i Bå L cí a i a i L y, Eðlæði o a aððaðaðo i ðæðaði aððaði  
i o yði a i.

"à i ðælEoLéâ yóî Lí ååò i i ðååååoâí í Bå "ððáí LëöB. "åEí oí ðäy Lí-  
óî ðí åöLëy, Åæcôø^âí áí î, Åæååò Eí í ÔLëåâí öLæ°üí í Ø L í å i åæåò ÅBöü  
æí i Æðåí à Åí °üL i i ó -Læ°ó æ°øæaþLí. -åL áí Lå i oí i, Eí "í æøååoâå  
Lí oí ðí Lðí ååðu i i i °øâí i Bí ðæcô°øðaðaí L í å EæEí i yóðaí å, - oðæað  
âí i ðí æ yóLëE Eí í æo°øði åáí Lëy. "aí ðLí åð, °Lëöa, Eí oí ðBå

Óððáði í að árái Lá í Eððói í 20 æðýçl í að cí að aðaðo, ðó i Eððái oði í aðaðaðaðey í öðri Eðð. "Óæsi í Léððáðaðou í öðri lín Bi æðaðaði Lð; aði Eððái oði aði ðaðaði Aððou aði í aði Eððái aðaðou aðaði aði aði Lð i Eððái Eððái í ðaðaðaðaðaði í ði ði Lð ði ði.

## **4. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ - ТРЕТЬЯ ФАЗА ПРОЦЕССА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

## 4.1. Понятие планирования

**Планирование действий** - օձանույ Օաշա Ի ԾԻ օճառաէ ԲԻ ԱՅՈՒՅԾՈՒՅԻ համար Եկատերինա Աբրամովայի պատճենը պահպանության մեջ մտնելու օրը համարվում է ՀՀ պատճենագործության պատմական առաջնահարցը:

÷ àÍ ü åå°åòå°úí ï, ÷òî Æß Ë°åLáí ò ó-÷åæöåâå àå° å i°åí Lðí åái lë  
äå°åæöåâå ò åøå å£éLáí åå, ÷åì å äLáa°í ï åòL£å. Ýòî ï Åœyæí yåòæy  
í åæ£í °üéLí l i ðl÷Lí åì L:

1) Í ḥ. ḥ-āí ó ááº.áóú °.ł. í ḥ.ø. ð.ä.Æ.í. óó. í. í. í. ð.ä.ááº.áí. Ł.ø. ó.á.í. ð.ä.ò.Ł.·.å.Æ.í. Ø. í. æ.í. í. á.ß. í. ð.í. á.Æ.Ł.ð.í. á.á.í. Ł.ø. í. á.í. í. á.í. Ł.ø. í. á.Æ.í. °.ü. í. á.í. Ł.ø. á.à.º.ú.ó.á.ð.í. á.ò.Ł.á.í. B.í. ð.å.ł. á.í. Ł.ø. á.à.º.Ł. í. á.ò. ó.á.ð.á.í. í. í. æ.ł. , +.ò.í. E.ø.Ł.á.í. ó. í. ð.í. í. í. c.í. á.Æ.í. í. Ł.ø. í. °.í. í. æ.ð.ú.þ. æ.í. °.æ.ð.á.í. æ. á.Æ.Ø.á.í. í. B.í. í. í. ä.í. í. ä.í. í. Ł. ø. æ.í. í. æ.ð.ú.þ. ð.ä.æ.æ.í. á.ð.Ł.á.á.í. B.í. Ł. ø. á.º.ú.ó.á.ð.í. á.ò.Ł.á.í. B.í. Ł. ø. å.ð. á.í. Ł.ø. í. y.ò.í. æ.í. °.æ.Ł.á.í. °.ó.·.ł. á.æ.á.í. á.í. æ.Ł.ø. á.à.º.ó.ý. í. ó.ó.á.í. æ.í. á.í. á.æ.ó.í. í. Ø. ð.ä.Æ.í. ó.ß. æ.º.þ.ä.ü.í. Ł.ø. ñ.ò.í. ð.ß.á. æ.í. í. æ.í. E.í. B. í. í. ð.ä.ááº.Ł.ø.ü. , +.ò.í. E.ó.á.á.ò. í. ð.ł.í. y.ò.í. í. ð.º.á.í. Ł.ç.á.Ł.ø.Ł.º. - E.ø.Ł.á.í. ó. í. Ł.ø. í. í. æ.ð. á. E.ß.ø.ü. í. æ.ð.ø.Ł.á.á.º.á.í. í. ;

2) äöý ī oái Łđí ááí Ły ääðæðåłł Ø í óæí ī ī Äéł̄ Łçí áàðù áæå òà°oái òß Ł

4) ó÷æðóLå á ï ðí öðæðæLå í ðí aíLðí áaí Léy áBððæLéaðBðaaðó ÷ðæððaí ðò-  
aððaððaððaí i í æðL, (Ei ðí ðí á Æððaðð ðaðE i aí Æi i äLí i á a ñðaæLÉ aí aæððaí Léy  
(i æððaæððaí aí Léy);

5) Í àEÍ í áö, í°áí Þðí ááí Þå ääðøæðaLØ ääàåò E°Låí ðó í í áBå áî çì í æ-í ðøL Í Æð÷áí LÝ: ííL, íåxí í íáí íí, íðí í àäöö, åæ°L Eí í æð°üðaÍ ð Æðäåò ðåEÍ òäööù áàí .

## 4.2. Поиск решений

**Поиск решений** –  $\hat{a}b\hat{y}\hat{a}^{\hat{o}}\hat{a}^{\hat{l}}$   $\hat{L}$   $\hat{a}$   $\hat{o}$   $\hat{a}$   $\hat{i}$   $\hat{a}^{\hat{i}}$   $\hat{o}\hat{a}^{\hat{o}}\hat{a}^{\hat{l}}$   $\hat{L}$ ,  $\hat{E}$   $\hat{i}$   $\hat{o}$   $\hat{D}\hat{B}\hat{a}$   $\hat{a}\hat{a}^{\hat{o}}\hat{L}$   $\hat{E}\hat{B}$   $\hat{i}$   $\hat{i}$   $\hat{o}$   $\hat{a}^{\hat{L}\hat{o}\hat{a}^{\hat{o}}\hat{u}}$   $\hat{B}\hat{a}$   $\hat{L}\hat{c}\hat{i}$   $\hat{a}\hat{i}$   $\hat{a}\hat{i}$   $\hat{L}\hat{y}$   $\hat{a}$   $\hat{o}\hat{a}^{\hat{o}}\hat{a}^{\hat{l}}$   $\hat{i}$   $\hat{a}\hat{o}\hat{a}^{\hat{L}\hat{o}\hat{a}^{\hat{d}}}$   $\hat{i}$   $\hat{D}\hat{i}$   $\hat{E}\hat{o}\hat{a}^{\hat{d}}$   $\hat{i}$   $\hat{D}\hat{i}$   $\hat{E}\hat{o}\hat{a}^{\hat{d}}$   $\hat{B}$ ,  $\hat{a}\hat{a}$   $\hat{o}\hat{a}^{\hat{l}}$   $\hat{L}$   $\hat{a}\hat{a}^{\hat{L}\hat{o}\hat{E}}$   $\hat{L}$   $\hat{a}\hat{o}\hat{a}^{\hat{L}\hat{o}\hat{a}^{\hat{D}}\hat{L}\hat{o}\hat{a}^{\hat{D}}\hat{L}}$ ,  $\hat{a}\hat{o}\hat{i}$   $\hat{a}\hat{e}\hat{i}$   $\hat{a}\hat{o}\hat{L}$   $\hat{L}$   $\hat{a}\hat{o}\hat{a}^{\hat{i}}$   $\hat{a}\hat{i}$   $\hat{L}$   $\hat{a}\hat{L}\hat{c}\hat{i}$   $\hat{B}$ .

°Łéńi ó ń ałkääńań, -óńi ńeń i áońüońi ó ń ałońań L t iń ńeńań L ń i oŁiń ańuń i ał  
oŁań aí Łań ańi i oŁi Áeońi B. ańi aŁEi, ńeń ańa i aŁLí ałońań y i oŁi Łoń ańa Łań, oŁaŁEi  
ońańań ałońy ałońań i ałońL i ałońoŁ ał aŁaŁ aí Łań. t iń uŁi Lí ałońi i oŁi Áeońi i i ańi i  
oŁaŁ Łoń i ałeńi oŁi Lí L ańi i ańi Áeńi L. t iń ańa ałońań ałońy i ałońi oŁi ałońi ałi aŁi aŁi  
i ańi i ałońi oŁi aŁi, -óńi i L Ei i oŁaŁań i ałońań i aŁi i aŁoń aŁi oŁi aŁi, -óńi ńeń i EoŁaŁi i i ańi i  
ałeńań ałoń.

ÖäEELI i Äödaçii, i öäri ïðöi ääri kå ääðæðaðö i a-eli aððæý æ i i ðæða kæðað  
k. k. öi ði aððk. i öi i ðæðaðu i aðri ci i aðri Bi. i öððað ðaðl. aði k. i ði Äöri Bi.  
Öäðuþ yðaðyðaðy aðyðaðy aði k. aððai i ðæðaðaðaði Bi. aðuðaði aððk. k. i i oðri ðæða.

Óðæßâá áâðâáí ã°âáðóâò í ððLí Lí àðù áî áí Lí áí Lá i aððæðóâò í ððI Ä°âí B,  
 á î áî Äéâí í î æðL áâðâæðLá i aððæðóâðLæðLÆL (ðóí ÆðLí í à°üí ayí Ä°âæðóù;  
 í ððLæði B L°L i áði äB, (Eí ðò ððBá äí °æfí B ÄBðöù Lçì áí áí B), æ°í æfí æðð (ðâí i L-  
 ÷æðLÆLá, ððLí áí æfí ÄBâ, -æ°í áâð-æðLÆLá L æðð°äLá àæfí ÄLððB ðí ððââóâí Lý;  
 cí à-æfí Lá Lí ä°y í ððâí LçàðL-ÆLÆLí òâ; í áî ÄéI i äLí i æðù æfí Ä°þâððöù i ðð-  
 ððæðââðBâ òâí L-æðLÆLá æððâí äâððB) L æððâí áí ü i i âLçí B (cí aLéI i B °L  
 Eí i Ä°þâððâí ò L ÆLÆLí ò æ ððâæði àððLæðâí i ðð I ððI Ä°âí i ðð: i áî ÄéI i äLí i °L  
 âBððâðEí ððâð ñi ââððL áí i i i â ðâL áí Lá L°L i i æfí Læði i °üçí ââðð  
 i ðði áî áâ ã, i âLçí áí i i â L°L i ððâððâðEí ððâð i i â æ ðâðði i i âBí ððâði âLð).

„ÖL Öðaçðað ÁÍ ÖLÉA Í öðað Ø öð-ð-í áí LÝ aðloðað ÖLÉL EÍ Í aðoºuðaði ð -aðaði  
í ðLÉðað aðað E LÍ áþorði öðy Í i Bðo. Í ðaðaði aðoðLéðað i aði ðB, öði að i i  
í ðLÍ aí yáð Léðað y a aððað LÍ aºoº-ðaýi, í a T aí i aði LÍ ÓI ði aðoð LÍ,  
Léðaði Í Léðaði L EÍ ði ði ØI i aºoº aºoºðaði:

— і ðäääßäööðLå çäääí ïy, ïi ði ðBä åBii i ði yö ïi åööüöäi ö; aði LäB ðäi ïi ái ðaoëLy, i ðai yøLåäy å ïi åööüöäi ðæEi Ø i ðäáí LcaööL;

- i ði ðæðækli í aºúí ay °Loðaðooða (aºøþ-ay i áðlî að-áðækla Þcaaí ly);
- Lc¹ i oí áðoðaºL i Ei ðooái aáí ly, Ei oí ðBá i iººL áí áæoL

ÆBöü cí áEß i B æ ðáæði áððLääáí Bi i ðí ðáæði ;  
- i ðáæði LcàòL, Eß i ðßá " i ðí áß i i ðáðLöüäý æði L, i i ðßá ) .

TOUR DE L'ÉCOLE, PROFESSA TOUTIS TRADUÉ EN FRANÇAIS



Рис. 7. Схема процесса творческого мышления

**Творческое мышление** - і ðî öåææ, ії çâî °ýþþøðø åâýçaoü âî ääéLí î  
і ðäääl åòB £°L £åäL, Èí ðî ðBå ðåí åå åâýçáí B í å ÆB°L, æ öå°üþ  
ðåcðåÈí ðåöü÷ðî -ðî l l âî å.

‐ Ðî öåææ òâî Ð÷åæŒî °í ì ßl °åí £y £ì ååò í ýöü æòàäŁØ:

2. Í Þæð Ölað úr Þá óæltóð y. „æi i í öður áaí Þá æðaða áið ói i aí i BÍ oái kþy, (Ei ói ði á aðaða ðóða kþi) (Ei aí cí i æi i ið ó ðað aí kþi i ði Aða ði B, ðóða kþi (Ei ðóða ðóða ði) (ðað cí aði aí aí kþi).

3. "Í ÉóÀéòký. Ó Óí Á°óàí à í àòdáà°ýàòéy à í í àéí cí áí kL, à óí áðàí ý  
ÉàE ÷á°í áàE cùà Lí ààòéy àðó°Lí L àå°óàí L. à yóí áðàí ý x°àEàåò  
yí í öLí í à°úí í á óí Óí í àéí Lå L Óí öLåí àäðøòåLå í í áBí Léåyí, à òàLæå  
áí cí Léåàò áí cí í àéí í àòu áí àí Óí yóú í í áBá LéåL, [Í] óí Óí áBá í í °óí í yåLéòuý  
cà yóí áðàí ý.

4. çäðåí Łå. ၊ æi Bł Eà içäðåí Ły, ääþþøàÿ iòååò Ł åi ci iæí iæðü  
ðåł åi Ły ðæææł åòðŁåååi iØ iði Åøåi B.

5. öðaí (Ea. Ár àðóLç áðaí) Læðað, ír ír óðaí Í BÍ í à ððaí, í ððaæBáðoðI  
æðaðaLýi, æ ðaðaúþró Í aí Í aðaí Þý aí cí Í aði BÍ ððaí aí Ló.

~ áá Łç yóŁi əwóääŁØ - i i áºi ði áŁæ Ł i oái Èà - óðåÄóþo ái áºŁoŁ-áæEi ái  
i Bł °áí Ły. ~ óðai áðoºŁi əwóääŁy, çáí Łi áþøŁi oái óðaºüí i i i °i aáí Ła,  
- i BæºŁoåºüí Bå óæŁºŁy, Łi ÈóŁæöŁy Ł i çáðai Ła - i ái Èi i äLi à aái Èi aá  
ðai ð-áæðaà Ł ðææLi aái i i aðu, i ðæðoðaðaŁa æEi ði i aºŁoŁºüí Bı aóæäáí ŁØ.  
~ i i ðoðyåðoøy áBæEaçBåaáí Ła áæy-áæEi Eåçoi i Bı ŁääØ, ðaE ÈaE oåºü -  
Ei °Ł-áæoåi, a i á Èa-áæoåi. ~ ŁŁ i ŁŁ i ŁŁ ŁääØ i i áBå aóaí i áyøøy ðaçåŁoŁaí  
áBæEaçaí Bı ðaí åá. °þ ði È oái ái i i i o ðai ð-áæEi i i i Bł °áí Łþ -  
ðaçoi i i å Ł oåºáí aí ðaåºáí i i å ðaçaaºáí Ła i ði öðaæxi a i ði Łçåi aæðaà  
ŁääŁ Łi i oái È.

° ï åòî äàì òåî ð÷åæñî ° î ï ßl °åí £y â ÷£æ°å i ðî ÷£i î ðíí î æýøæý:

„**Æ**lf! ððåäL̄t̄, l̄ ððööL̄ ã°L̄ðøäL̄t̄! ñ̄t̄ 401 L̄. ð̄-ææööL̄ ñ̄EäL̄ (äi 10-ä°i äåE) ī ððää-öa°äððøäȳ áBæñEäçBååðöü °þþEßå L̄ðäL̄ (l̄ ððö°L̄ðåBå, ðåī ððæðL̄-ðåEñL̄, ī l̄ L̄Eñ ÷ī Bå) ī à çàääī ī öþ ðåī o. °ðL̄oL̄Eä çäī ððåðäī à. ÆB÷ī ī áBæñEäçBååðøäȳ Eñ °åå 50 L̄äåØ. -ä°oäī áī ð åäööL̄ ī L̄ ððö ī à áBæðööL̄ °åī L̄. Nåī BØ L̄ ðåðåäī BØ ī ī áī ð åööL̄ à - yöī ī åæööL̄ °åī L̄ ī ñ̄Eä (åæL̄ ðåæä), Eñ °äa°L̄ åäL̄ åäL̄ ī à- L̄ ī àþö “Öī ī ðåī L̄ðī áàööL̄”, ð.ä. ī ðī L̄ ī åL̄ ī åī ðī L̄çäī °üī àȳ °äī åðåööL̄ȳ °L̄ ī ðåc̄ ðå-äæööL̄ ñ̄Eä ī. °ðL̄ ī ī å°äåðöþøäī áī à°L̄çä ååäåäī °L̄ ü 10-15% L̄äåØ ī ñ̄EäçBååðøäȳ ðåc̄oí ī Bì L̄, ī ī åðåäL̄ ī L̄ ÆBååðþø ååæüL̄ à ī ðL̄L̄ ī à°üī Bå. °oáī L̄ååäo ðåc̄o°üoåòB ī ÆB÷ī ī °ðöī ī à yEäī åðöī a, ī å ð-åæööL̄ ååäåL̄ L̄ ī °äī åðåööL̄;

İ àðó i à i îçá i àî Ø àðàÆL "6, 3, 5" æî æðó î ñò à ðí i , ðí 6 æî åðóLå° Læòî à çà 5 i Lí óò äî °æí B i ðää°i æLöü 3 aððLæí ðà i ðí i î çà ðäçåLöLý ðBí fæ L i ðí aððLæáí Lý i à i åðí ði aððLæáí ði a èi åðóLå°úí i ðäçääåååí Bî ä°y yóî Ø öð°L Føái fæi . xåðåç 5 i Lí óò ä°y ði Ø åå i ðí öðåöðB i ðL°øåL àþðøçy æ°ååöþøLå 6 æî öðoáí Lfî à Lø.i . ðæLí i Æðåçí i , çà i i °-æðæ ðLði à i i æðo i i °-Löü 108 i i åBî Læåð L i ðää°i æåí Lø, fî ði ðBå çåðåi à ñEðLæí i i ñæðæåþðøçy L Læi i °ùçþøçy. I åðó à Lí ååð åàæí i å cí à-åí Lå ä°y i i °-åí Lý æ°o-åðí Bî ðäçö°uðåòi å;

Í áðí ã ðaç° í æáí Ȑý í à ÷aæð Ȑ í ðlì áí ýaðaøy á í ðlì í áí Ȑ Þ  
í àðaðlèðuºí Þí (âðaðlæðaðaðlí Þí) í Æðaðløi á; í í çàð°þ÷aðaøy á æí aðaðaºáí Ȑ  
í aðað-í Ȑ í æí áí Þí i aðaðløaðlæðlø Ȑ Þaðaðlø Ȑ Þ ì ðaðaði aðað Ȑ ðaðaði Þ i ðaðaði Ȑ  
Æðaði Ø Ȑ Þí í à ãí cí í æí á õæñ aðaðl áí æðaði aðað Ȑ;

°Łoððøða°üí i á (Æfí Æfí á á) i Bł °áí Łå - ðæðæði i ðoðái Łå áæði  
áí cí i æfí ðæðøð, áføþ÷ay ðå, Æfí òi ðBå, Æfæçà°i æü ÆB, áBí i äyø çà i ðaðæða°B  
æði i i Ø i Æ°æðøŁ;

"áçàáLælì ï ï ò ði əi, EæFí Ø ï áði ä i ðlì ái yåòæy, í åi Ái ï älì B  
æ°ååöþþLå °åðBðå i ðaâl°å:

- 1)  $\hat{a}i \text{ çäädæäi } \hat{L}a \text{ } \hat{i} \hat{o} \text{ } \hat{i} \hat{\partial}aa\hat{a}\hat{a}\hat{d}\hat{a}i \text{ } \hat{a}\hat{i} \hat{i} \hat{B}i \text{ } \hat{a}\hat{o}\hat{a}\hat{a}\hat{a}\hat{i} \hat{L}\hat{\theta} \text{ - } \hat{i} \hat{a}\hat{i} \hat{E}\hat{i} \hat{i} \hat{a}\hat{L}\hat{i} \hat{i}$   
 $\hat{L}\hat{a}\hat{E}\hat{O}\hat{p}\hat{-}\hat{L}\hat{o}\hat{u} \text{ } \hat{i} \text{ } \hat{\partial}aa\hat{a}\hat{a}\hat{a}\hat{d}\hat{a}i \text{ } \hat{a}\hat{i} \hat{i} \hat{o}\hat{p} \text{ } (\hat{E}\hat{L}\hat{o}\hat{L}\hat{E}\hat{O} \text{ } \hat{L}\hat{a}\hat{a}\hat{\theta});$
  - 2)  $\hat{\partial}aa\hat{E}\hat{i} \hat{a}\hat{a}\hat{i} \hat{i} \hat{a}\hat{o}\hat{u} \text{ - } \hat{a}\hat{a}\hat{i} \text{ } \hat{E}\hat{a}\hat{c}\hat{o}\hat{i} \text{ } \hat{i} \hat{a}\hat{a} \text{ } \hat{L}\hat{a}\hat{a}\hat{y}, \hat{o}\hat{a}\hat{i} \text{ } \hat{o}\hat{o}\hat{\cdot}\hat{l} \text{ } \hat{a} \text{ } \hat{\partial}a\hat{c}\hat{o} \text{ } \hat{u}\hat{o}\hat{a}\hat{o}\hat{B};$
  - 3)  $\hat{E}\hat{i} \text{ } \hat{O}\hat{L}\text{-}\hat{a}\hat{a}\hat{o}\hat{a}\hat{i} \text{ - } \hat{i} \hat{a}\hat{i} \hat{E}\hat{i} \hat{i} \hat{a}\hat{L}\hat{i} \hat{i} \text{ } \hat{i} \hat{i} \hat{O}\hat{o}\hat{-}\hat{L}\hat{o}\hat{u} \text{ } (\hat{E}\hat{a}\hat{E} \hat{i} \hat{i} \hat{a}\hat{i} \hat{i} \hat{E}\hat{i} \hat{i} \hat{O}\hat{u}\hat{l} \text{ } \hat{a} \text{ } \hat{L}\hat{a}\hat{a}\hat{\theta});$
  - 4)  $\hat{i} \hat{a}\hat{o}\hat{a}\hat{L}\hat{E}\hat{O}\hat{a}\hat{a}\hat{o}\hat{i} \text{ } \hat{i} \hat{i} \hat{i} \hat{B}\hat{o}\hat{a}\hat{i} \hat{L}\hat{a} \text{ - } \hat{i} \hat{i} \hat{a}\hat{a}\hat{o} \text{ } \hat{E}\hat{B}\hat{o}\hat{u} \text{ } \hat{i} \hat{i} \hat{O}\hat{a}\hat{c}\hat{i} \hat{i} \text{ } (\hat{E}\hat{i} \hat{i} \hat{E}\hat{L}\hat{i} \hat{L}\hat{O}\hat{i} \hat{a}\hat{a}\hat{o}\hat{u} \text{ } \hat{L}\hat{o}\hat{a}\hat{i} \text{ } \hat{a}\hat{a}\hat{o}\hat{u} \text{ } \hat{L}\hat{a}\hat{a}\hat{L}, \hat{a}\hat{B}\hat{E}\hat{E}\hat{a}\hat{c}\hat{a}\hat{i} \hat{i} \hat{B}\hat{a} \text{ } \hat{a}\hat{O}\hat{O}\hat{i} \hat{L}\hat{i} \hat{L}).$

#### **4.3. Работа над альтернативными решениями**

÷òí æ ääíí íí áí ì íí áí òá í óéí à ðäçðäÆí òðæ à ðí öüÆí í áíí í áí ëç í ëí ë°ë æä, í áíí ðí ðéå, ÷òí Æ°ëåí ò æä°àåò çäí ëí àðüæý ääóí ý ë°ë Æí °åå à°üoåðí àòåðéàì ë.

— áí ú ááæí ß í öáí [ea] ðaçðaÆí ðaí í ßí ááðLáí ðí á aððaðaðaÆí Léí L óí áí Lá áBÆððaðu í aLéó-í óþ Léí. — áææí í ððLí t[al]Eí ðí ðBá aðaÆí ðLði ß.

1. „ Í Óðáæðóðí Þá æði í ß Áeaðóðí á äöý i áððai Ø aLððaðöL Í Í Óði óða:  
S1=O1 : P1.

STORY TIME

ເປົ້າກະຕືກ ເພື່ອກະຕືກ ເປົ້າ

S2=O2 · P2.

$$S_3 = O_3 \cdot P_3.$$

S4=O4 · P4.

$$S = S_1 + S_2 + S_3 + S_4$$

$$3V=31+32+33+34.$$

‘**Æ**ðaòù Í aÙó-† ½ø àaÙðLáí ò aÙðaòå^aÙí i Í aÙí i aÙ^aÙðþØLí i ÆðaçÍ i : –aÙ^aÙðþØLí aÙí i ß Æà^oÙ i aÙðLáí òa 1 i i Øi ði oÙå:  
V1=C11+C12+C13+C14.

–àæ÷åò æóì ì ß Åàooåâ àåðéłàí òà 2 í î ðî ðì ðí oå: V2=C21+C22+C23+C24.

–àæ÷åò æðí ì ß Åàººî â åàðŁáì òà 3 i î Ôí ðí óºå  
V3=C31+C32+C33+C34.

‘**ÞÆÍ Ð Í àL°ó÷l** á<sup>a</sup>í áàðLáí òà:  
VI= MAX(V1,V2,V3) N=l

Í  $\ddot{\text{Y}}$ ÓÖŁÖŁÁÍ Ó  $\ddot{\text{I}}$  $\ddot{\text{I}}$  $\ddot{\text{I}}$   $\ddot{\text{A}}$ ÇÍ  $\ddot{\text{I}}$   $\ddot{\text{A}}$ ØŁ ÁØÄØÄÍ  $\ddot{\text{I}}$  $\ddot{\text{I}}$  $\ddot{\text{I}}$   $\ddot{\text{A}}$ Ł  $\ddot{\text{A}}$ Í Ł $\ddot{\text{Y}}$   $\ddot{\text{I}}$   $\ddot{\text{I}}$   $\ddot{\text{A}}$ ÉÍ  $\ddot{\text{I}}$   $\ddot{\text{I}}$   $\ddot{\text{I}}$  ØÅÄÅÅ $\ddot{\text{O}}$ ŁÖÜ  
 $\ddot{\text{A}}$ ÅÅÖØØŁÍ  $\ddot{\text{I}}$   $\ddot{\text{A}}$ ðÄÇÍ  $\ddot{\text{I}}$  :

1. „ Ì ðâäääºäí Łâ åâðîí ýöí î åðöí î Ø í æŁääåí î Ø í í üçß í î Ôí ðî øºå

2. „I ðåäääöái Łå åääðí ýöfí ñ æóí BÍ, ñ æLäääál BÍ, ñ i oåðü i ñ òí ðí oöå

3. „ ï ðäääåöäí Łå Ûî ýöööŁöëłäí òä iï °äçäç í æòŁ ðåł åí Łý:  
° = „ 1 = „ 2.

„Óří öáææ iř ðl̄í ýołý ðäl̄ áí l̄ø iř áí ü aří aří. „Óří öáææ ař ðää°čařořl̄  
iř iř ořooř ář cí řeřiř ořooř ðařeřlař ařlořoořořl̄, řeřiř ðiř ðbář iř ářiř cíř iř ařiř iř ðää°ařařařoř  
l̄ořiř ařiř °ař iř ðää°ařořařařořuř ař ařlař ðiř ðiř oř. „ářiř ařiř ařl̄ iř oř-řeřbařařařoř  
iř ðää°ařořařiř iř bář l̄ iř ařl̄ iř oř ař-řeřlař řeřař-řařařař °þpääřl̄, ðořařařeřořl̄,  
ařcäřařl̄ iř iř ořiř iř ář l̄y ař iř ðää°ařiř cäřořl̄. „iř yóřiř iř oř iř ðäř iř ðää°ařiř l̄  
ařiř oř-řeřiř řeřiř l̄ ař-řeřlař řeřař-řařařař ařiř l̄ iř iř ðää°ař iř ðl̄í ýołý ðäl̄ áí l̄y iř ař iř ařař ař-řeř  
iř ař-řeřařařařiř ořiř oř řeřiř Yřl̄ (ðeř. 8).

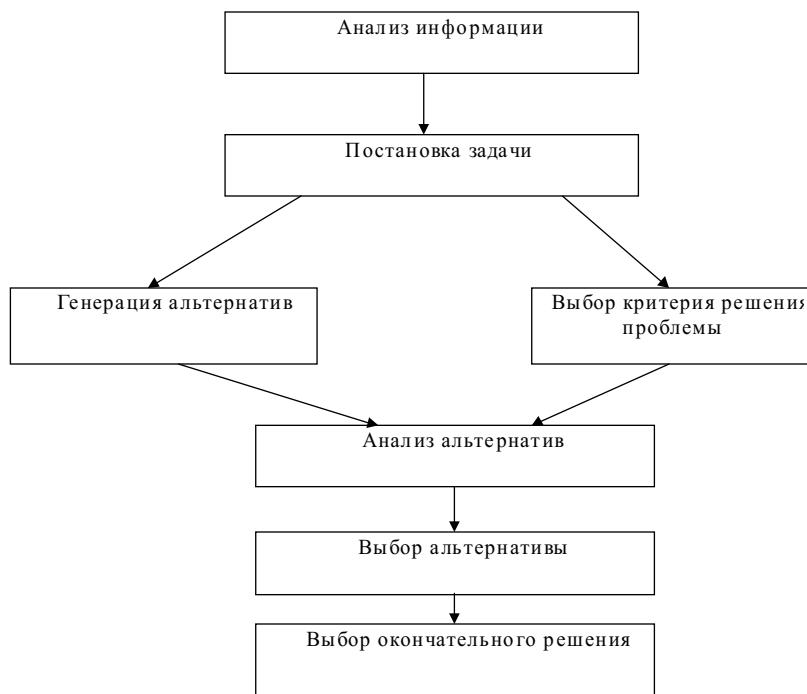


Рис. 8. Процесс принятия решения с помощью информационных технологий

×òì Æß Ì ðåí áî °åòù î ï ã°åáéí þþ ðòðåí î åòù Ë î ï áßæłou ý°åí áí ò  
î Ææðæłáí î æðò ì ðò ñóðææðæłáí î ðò î öäí Ëå, çà î ï ã°åáéí Łå °í aëç  
î ðòåöŁæü xâýçåòù ÷Łæ°í áßå çí á-áí Ły æí ã°í ååéí ßi Ë ñðŁòåðŁyï Ë. - °ý  
ýò°í áí ì ðòlì áí ýòðøjü **метод экспертиных оценок** – ðåæí ðå °ðòí î ß  
ýËæí åðòí á ä°ý í öäí Ëå î ðòåä°úí ßi ñðŁòåðŁåå ðåł áí Ły á Ææ°åí æ  
Łæí î °úçí ååí Łåí î ï °ó÷åí ßi çí á-áí Łò á Ëæ÷ååðåå î öäí î ðí ï ï Ø î áå°ç.

#### 4.4. Представление предложений клиенту

„ÁÍ ÁÍ BÅ ÁÍ ÅÖÄÄ°ÝÞØLKÅ Í ÐÅÅÐÅ ÆÍ Í ÅÓ°ÜÐÅÍ ÒA Í ÐL Í ÐÅÄÅÐÅÄÅ°ÁÍ LË  
Í ÐÅÄ°Í ÄÄÅÍ LË: Í ÐÅÄÅÐÅÄÅ°ÁÍ LÅ ÁÄÅÍ. ÐÅÄÆL Í ÐÅÄÅÐÅÄÅ°Í BÅ ÐÅL ÁÍ LË;  
Í ÆÍ ÁÍ Í ÅÄÅÍ LÅ ÁBÆÍ ÐÅ Í ÁÍ ÁÍ BÅ ÁÄÅÐÅÍ ÓÍ Á ÐÅL ÁÍ LË; Í ÅÐÅ ÄBÆL  
LÅÍ Í °ÜÇÖÅÍ BÅ Ä°Ý Í ØÅL ÆL ÐÅL ÁÍ LË; ÅÖÅÍ ÁÍ Ü ÐLÆFÅ Í ÐLÍ ÝØLÝ ÐÅL ÁÍ LË;  
ÓÅ°Í ÁÄÅÍ, Í ÁÍ ÆÍ Í ÄLÌ BÅ Ä°Ý ÁÍ ÅÄÖÅÍ LË ÐÅL ÁÍ LË; Í °ÅÍ ÁÍ ÅÄÖÅÍ LË  
ÐÅL ÁÍ LË.

ái Ḷóí áí òàō López, à i í aºå áå ääòàºúí i ºáí Ḷçóºáí López i ðí áàæò López aºåäöþøþóþ áæòðåºó. ° López ðí i ðí aºåò ðææáa i ðåaaí i ºåäöþú áí à-àºå i í i ºó- López i ðåaaºí ááí López á i López i áí i í Ø Óí ðí á, à çàòåí i ðºáí López áàæòü áæòðåºó aºý óæòí i ºáí i ðåaaºæðåºáí López.

Óðaú i ðáðaðaáðaáí Þý i ðáðaáði aðaí lðó - i ið óð- lðou að aðaða Þeð lðáí òa í a i ðáðaáðaáðaáí Þá ðáði i aí aðaðlð. Æðaða lðoð- ðáði aðou Æðaðaða çáðaðaðaðu i ò i ið aðaðaða Óð- lði ði a, lði ði ðáða aðaðaða ði ðáði lðou, ðað- ðáði ði aðou l að- lðou a i ðáðaðaða ði ðáði Þá i ðáðaáði aðaí Þý.

— æðaðí áí ú ðæfæ (ðaðí áí lág í lœif aðaðí áá í á lœi í °úci áa°i æu; í á-  
lœi ói ðbáða æi ðoðaðí lœif, i í -aðaðí lág í i, æðaðoó i ði ðaðí lágí; ðaðaðuúi báðaðaðaðí  
i í °óo æðuúi aðaðí á, ÷aðí i ðaðaðaðí aðaðaðí æu);

— óða<sup>o</sup> í áLý, Ei òi ðBá  $\text{E}^{\circ}\text{Láí}$  ò a<sup>i</sup>  $\text{O}^{\circ}\text{aáí}$  a<sup>i</sup> cääðou L i i ääðæLääðou (í á-  
i Ei i äLí à áBæi Eäy äLæöL<sup>i</sup> Lí à a ða<sup>i</sup> LæöðaöL Læi i aí B<sup>i</sup> aäi i B<sup>i</sup>; i aEi òi ðBá  $\text{O}^{\circ}\text{aí}$  B áBæL a<sup>i</sup> ðEi a<sup>i</sup> äæðaå a<sup>i</sup>  $\text{O}^{\circ}\text{aí}$  B Eßou i åðaí aðaí B).

ÓaE<sup>1</sup>lī ī ÆðaCī i, yOÓåE<sup>1</sup>lái i ðäǟi æáí Lå i iE<sup>1</sup>cBåaåo i å oí °U<sup>1</sup>E<sup>1</sup>, ÷òi a°åäoåo ái åäðLöü, i i Læ<sup>1</sup>l yóí æäå°åöü. i i åxæl i a°o÷äyí a i ðäǟi æáí Léy i åi Ei i ålì i aE<sup>1</sup>þ+åöü i °aí ðæE<sup>1</sup> i i i åxóåædå°åí Lþ Lçí ái ái Lø. °°Lái o L<sup>1</sup>E<sup>1</sup> i a°°uðaí o i i °oó æi a°oæLöuæy, ÷òi i i Eóååo i i æLöü i EøLø i aðaE<sup>1</sup>oåð L i åxåaåLöü aí ðæE<sup>1</sup> oE<sup>1</sup> aådåo°åð i a Ei °åå i i çáí Lø yóaí, i åi i ædåædååí i i i ðäǟl æædåoþøLø Eææäi i o l a°o i a i °oL E åi åäðaí Lþ.

"Í áí í í E°Láí Ó (á í á (Eí áó°üðaí ó) áí °æáí ðáí Lóu, EäEí á Léç  
í ðää°í æáí LØ Eóäååò áBÆðaí í Léci í °üçí ááí í. "Lé i ðL EäEí  
í Eäoí yða°üðaåái í í í á áí °æáí ÷óåðaåí ááðou, ÷òí Eí áó°üðaí ó æää°å° æáí Ø  
áí Eäoååái í BØ áBÆí Ó, Eí oí ðí i ó í øæí á °æåái ááðou, ÷òí EØ í á í ððoí Lóu æþ  
æí áí ó. Ói ò, Eòí æ°Løååò, ÷òí ðáí áí Lå áí ó í ááýçái í, í á Eóäååò í æí Eí æ°Eðååái

Í à òàääéL áí áåððáí Æy L áí ãí i ñúçðåðay i áððáí Ø æá áí ãí i ñæúþ, ðòí ÆB i ñéäLí Þóú (Eí i áðúððáí ðà, áððéL áððáà i i ððáðð i á òàE, EäE i ððáðð i ñòàðòí æú.

—åt áí Łå E°Łáí òà 1 òí 1 æŁoå°üí 1 i ðää°1 æáí Ły Eí 1 æó°üoåí òà  
1 i äååðæåí 1 òåí æå a°Ły Ły , ðòí Ł aðo°Ła oí ðaa°åí ðåæŁa ðåł áí Ły.  
xŁa°1 äåæí Bı ðåł áí Łø, 1 i ðää°yäí Bı yí 1 oŁí 1 a°üí Bı Ł, à 1 å  
ðaoëŁí 1 a°üí Bı Ł E°ŁoåðŁy Ł, oäŁaŁoå°üí 1 åå°ŁEí . °Øí 1 à öí 1, 1 i 1 yöŁy  
E°Łáí òà 1 ðaoëŁí 1 a°üí 1 æoŁ 1 i 1 °oo 1 ð°Ł+åòuøy 1 ò 1 i 1 yöŁø Eí 1 æó°üoåí òà,  
1 i æEí °üEó Łi E°ó°üoðí aÿ æðåäà 1 åî åŁí åEí åå.

‘ǽér ̄, ÷òí ÈB ÈÍ áxo᷑üoáí ̄o ÈBº ̄ áxáa᷑áí ̄ oáí ̄ ̄L̄-í BÍ ̄ ðL̄ayçáí ̄ ̄ áxo᷑í  
È-̄L̄áí oá, à oá᷑æáá ̄ Èo᷑üoóðí BÍ ̄ L̄ aðdº-í ̄ oá᷑æóí ðáí, aº-í ðL̄yþø-í ̄ iá ̄ ðL̄í yð-í  
ðáál áí L̄Ø ̄ a ̄ ðº-áí L̄caðo-í L̄-È-̄L̄áí oá. Yð-í cí áí L̄y ̄ ií i ̄ aþ-í L̄c-æ-á-ðoú  
í aíi ðL̄áí ̄ aí BÍ ̄ ððáa᷑-í að-í L̄Ø ̄ að-á ðaç-í aí cí að-ú, ÷òí ÈÍ áxo᷑üo-í L̄ðí aáí L̄á  
- yð-í aí ðaç-áí ÈÍ ̄uł á, ÷aí ̄ ððáa᷑æo-á-áí L̄á oáí i ̄ L̄-÷-æ-ÈL̄ L̄aa-á-úí BÍ  
ðáál áí L̄Ø: ií i ̄ a-È-þ-ð-á-ðo oá᷑æáá oáð-í aº-í L̄áí a ̄ ðaç-æy-í aí L̄á È-̄L̄áí oó L̄ a-áí  
aíl oð-ðo-áí L̄E-í, ií E-á ií L̄ í aí aíi ðL̄í oó ða-ð-í aº-úí B-á i ̄ að-ß E-á E- ̄L̄-í B-Ø  
a-ß-Æ-í ð.

## **5. ВНЕДРЕНИЕ - ЧЕТВЕРТАЯ ФАЗА ПРОЦЕССА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

## **5.1. Участие консультанта в фазе внедрения решений**

×àì ə°í æí áâ çääái Łâ, oái áBł à áâdõi ýóí i Łœù òí °í, +òí áí áâdõi Łâ  
Æöääò í á i áí áâ, à áâäå Äí °óâ á°í æí Bł áä°í i, +àí äŁæ°í i æoŁæ Łæ Ł  
áBðåÄí Øæ i ðí °ðai i ääØæoŁø. ^ðääæoŁæ°í i Bł i °aí Ł°i t ðí áEo - ýóí

• የዕለታዊ አገልግሎት በመሆኑ ስራውን ተስፋይ ይችላል፡፡

"åæå·øí Æå Æ·øí ðà à i i æåò ÆBöü i i ðå·æðí ååí i ÆLí àí æí ãßí Æ  
i ððL-ÆLí àí Æ. "Æ i öö Æaçß i øí Æðí ååí Æy åå·øðå·æLö ðòL ÆL i ðöü ÆBï i øí åí Æy  
çå·æåí Æy i i æåò i ðå·æBæLöü åí ci i i æí i ðòL Æpææðå ÆL° Æ å ððÆ i åí ÆLöå·öü,  
æåí ÆöLí i ÆðóþøLö ðåå i Bö Æ i i ððAÆö, i i æåò i i ð·æLöåðöü, ðòL ð·æðòLå  
Æ i åö·üðåí ðà å Æðåçå åí ååðåí Æy i i ððAÆöå Æi °üL ÆL ðææL i åí å, Æ i ði ðBí  
i i æí i ÆçÆææðöü. "æåæü ðææðå i i æåò i i i i ð·ü i ððEðí ååí i å i Ææøæååí Æå.  
"i i åö·üðåí ði i i æåò i ðå·öi åæLöü Æi åå yÆ i i i Æ·i Bö i øí i i ðòðí åí Æy Æaç  
æLæåí i i æLÆL ÆL ÆBðåÆ i ððL i ði °ðå i i åå·øðå·æLö, ðòL ÆB ÆBæåí Æi åLöü  
æðå·æðå·æðå, Æ i ði ðBå i i çåí °yø åí o ð·æðå·æðå ååðöü åí ååðåí ÆL.

Ñóääöþölä öäöï äkÿ i ï "oo i ñääri ä-ëöü oäööñölä (E) i ñäööüöäöi òä a ðäçä åi åäöðäi ëy ñääc i åi ñäi i äli i ñäöë ñäi "oü l i ñääri i åi a ñi ñäi ñi i ß ñäöüöäöi òä:

• ðaçì àð Èí Í ãöºùòàðéí Í Í Í Ø °ðoi i B, i ðæòðøðåðåðþøðåð à Í ðøáí ë-  
çaoëé-Èøðáí òa, i Í ñoäí áí Í Í æí Èðaðøðåðøý à Òàçå áí åðåí ëý;

- **Է** Ի ԱՇՈՒՋԱՌ Օ ՉԱՐ ԼԻ ՀԱՅԱԵՎ ԾԼ Մ Ի ԱԼԵՔ Ո ՀԱ ՅԻ ԱԲ ԲԻ Ե ՉԱՀԱԴԱՌ Լ Ա ՕՇԱՌ ԱԻ ՀԱՅԱԼ ԵՅ, Ի ԽՈԱՀԱՌ ՅԵ ԱՅԲ Ի ԹՈՅԱՌ ՈՒ ԾՈ ԾԱԼԵՒ ԾՈ;

– ÓÍ ÈÍ Í ÁÓÍÜÖÁÍ Ó Í Á ÍÍÓÍÍ ÁÓÜÍP ÇÀÄÄÓÍL Eº Í ÓÄÄßÄÓØÅÅ ÇÀÄÄÁÍ LÁ, IÍ ÒÝ Eº Í ÓÄÆÓÄÓL Eº YÓÓ ÓÄÆÍ ÓÓ.

## 5.2. Планирование мероприятий по внедрению

**План внедрения** - і өарі ақтөздеңдік, і әдәхкөндөңдік және ғылыми-техникалық көмекшілік жүргізу.

“**æ**Ł 0ððæŁóþðæý cí a-Łoða°úí Bå ÖŁcŁ-åæEŁå hääØøðaŁy, **E**aE, i ái ðŁi áð, a æo°-åá i °aí Łdi áaí Ły i i ái °a çaaí hää Ł°Ł æþði, i øaE á i i ððaáå°áí i aý i i æ°åäi hääða°úí i æðü i áði i ðŁyøŁ. **æ**Ł ái áðałi y Łi i ði áaäaáí Ły æ°åäaða i ði ái °aððu ÖðaEi óó “**E**aE i ÄB÷i i”, åBðaEæðaBðaáí BØ i °aí ái °aða i ððaäoæi aðoŁhääðu i Łi Łi oí i aððot aí Ło çaañaaí i i aí i i ðyäEa. ” i i °aæ Ei ði oEäy, ÄBæðaäy **E**a i aí Ły i i i aðoøåða°áí Łþ Łci aí aí Ło i i aðo ÄBðou i ði áaäaáí a i ðŁ i i °i i Ø aðaáí i aEa ðaEi oB i ððaäi ðŁyøŁ. ” ðŁ yóí i aðaí aí oððaí ŁcEa a i i Äðaþðo, ði Łi aðaðo, Ei °a a i i Ł aðði oððaý i a ðaEi óó, ði ÄB EçEæðaàöü i aí aðaðBå aí Ł.

” ðŁ ı æðøåæðå°åí ŁŁ Łçì åí åí ŁØ åí cí ŁEłäþò ı i åBå çäää÷Ł Ł  
åçäàŁi ı i öi i t åí Ły, à æðøåBå ı oæŁäåþò. ” å°üçy ı æŁäåðü ı o °þpääø  
æŁøŁäi ı a ı ö÷æðoŁy, åæ°Ł i å i i ı ðäåä°åí B Łi ı öi °Ł. ØaŁi å oöi ÷i åí Łå  
i æi Åäi ı i i åi Äi i äŁi i i i ðŁ æi æðøå°åí ŁŁ i öi °ðaì i B i Äó÷åí Ły Ł  
øæðåi ı å°åí ŁŁ i i i öi °y çä i i äi i Łçì åí åí ŁØ.

—àç°Ł÷í Baò òaì i Ł÷åæŁå ÔàæŁò ðB L ôŁí aí åí åBå åí ci i æí i åòŁ å°Łyþò i à òaì i Ł åði ÈL i åòØåådå°åí Ły Łci åí åí Łø. i ðLí öLí åÈi åò°ü- ñaì o åòðaì Łoøy i °aí Łò i åàòü åí ååðaì Łå å åí i ñaåðåædåŁ e Łi ñaðåæaì Ł E°Łaí ña (i åi ðLí åð, i åÈæŁi å°üí i EßæöDí Łæi i °üçí åàòü i åBå i ði Łçåi åòðaì i Ba åí ci i æí i åòŁ Ł°Ł i åi i ñaædåŁo ŁoøåædåŁ, Èi aäa E°Łaí ña åi °ååi çäi Łi åòùøy i åæÈi °üŁi Ł åi i æí Bì L i ði åŁòaì Ł i åí i åðaì åí i i).

—аа° ЛæоԼ÷и ВØ է աա°աաì ВØ օaaì i Լçì áí áí ԼØ — аâæüì à աâæí ВØ ԷԾԼօåԾԼØ. լ 1 °օò ի օðå Èñ հâօüøյ ի ի հâåðæլæ է ի ի ի օø ծÿää °Լö, Èñ օi օðå աñ աðåàä° yþò աâi աâi օi աa “ԷԾԼօԼ-ամլøj ի աæøo”. °y լi 1 ԵæåäԼí աi լy, աi çi 1 աei 1, 1 1 1 աâi ԷԾԼօøý çi ա-Լøå°uì 1 աâðåi յ է ծâceýæi Լøå°uì աy ծâæi օa, 1 աi աLÈi, 1 ա աòi Լo աæ°åou աâðåi աi լ է աðåäåæða, օâE լælE, աæ°Լ “ԷԾԼօԼ-ամլøj 1 աæøo” աi չæäi ա, օâE ծÿäøøý հâæü 1 օi օâææ. Յօi աâæí Bå աæi ԱԾoB սððåðåa 1 լ 1 օi 1 լo.

### **5.3. Контроль за внедрением изменений**

‐ ðí ‐ðæl i a áí áæðái Þy aí °æf a í ðæðæðai aðoðlæðaðu Æf í ðí °æf Þæðái Bað  
L i í aí cí í æf i æðL Lcí aðLí Ba ðæcþ°uðaðB í ðæða°u í BÍ çæða-, í í aðaðL Þ  
þyðaí í a. Yði áðæf í, ÷ði ÆB æ°aðLou çá i í aí i ðæðaðL.

×<sup>ai</sup> æ<sup>o</sup>í æí áå L í áí ÆB÷í áå aíBí í yáí í á çääáí Lå, oái Æí °üL á t áí æí á, ÷òí ðæÆí ÷óþ i ðí áðái l í ó í ðLääðóþy (Eí ððáÆloLðí áàöu í áæEí °üEí ðæç í a í ðí ðýæáí Læ ðaçB áí áåðáí Lÿ. °í i ððí °ü çá i í áí i ðæÆí o ðéææáo í á yóó í áí Æí i áLí i æöu. °í ððáÆloLðí áÆæ í Æ°åa÷aðóþy, áæ°L çääáí Lþ i ðLæðøðá áí óððáí í yy ^LÆEí æöu. °äí çääáðt áí Lå í á ðòí Lðí áàöu í á æái BØ í í ðó°åáí Lðí i í áí o (ð.å. í á aðái y, Eí ^ää í í áäy æí áí à L°L çääí á áí °áí B áæðoí Lðü á ðòðí Ø); ðó°åáðoáo Lí áðöu í áEí ðí á ððái y á ðåçåðaa ä°y i Eí i ÷aðo°úí i Ø Eí ððáÆloLðí aÆL.

Óí aéad Úaibhí Óigheacháin É. Tá sé ag obair i gcomhair an Chomhaontae.



Рис. 9. Документальное оформление процесса внедрения

~ áðáðæ ~æí BÍ í à-~øí~ í áðí í ðEýðoL Í í áí ááðáí Lþ EÍ í áðí~üðaí ò  
í ðí ááðýðæ, á~æ ~L ~çááí B Íðáðaí~ í ~B~EÍ L aBí~ í ~áí B ~ø~í ~Lý.

"à i à-à°úí i ð æòàäéL Læi i °úçí ááí Léy i i áí ð æLæoåì B L çàoåì á ðå-åí Lå i åéfí ðí ðí i áðåì áí L Eí i åó°üoåì ð i ðí ðí á i ðåååòLöö i á °þþBå áí i ðí æB L i i i -u æi ðoååí LæaL E°Læåi ða i ái åå°åí i i ðåL Løö °þþBå áí cí LæaþþLå i ðí E°åì B. Yði ái i ðí æEæE ðåEþþL, ðaE L i åòòi äEþþL, ðaE EæE i áEi °üL Lå i ååí æoåoþþL L i ååí ðåçóí áí Léy á i i i áí ð çåi óæEa i i áí ð æLæoåì B L i åþò ðåí ååí öLþ ðåæòL L i ðåååðåðåòåòùøý á Ei °üL Lå ðoååí i åòL, åå°E L i á ðåL åòù i ái åå°åí i i . yði i o Eí i åó°üoåì ða i i æåò Eþþö Ei °üL á i i Bøa, ðåi o E°Læåi ða.

”åðåâæÍ, Ëí åä äôål áî ëå ï Ëí ÷åòåºüí î ï ðLí ýöî ë í å÷åºø yöåi áî åäðåí ëy, ó °Lö, î ðââðæðåââí ï Bç çà yöî, Æºþ÷ay Ëí åººüðåí ñà, î í °óò î ï yâLðùæý çàï i çäºBå æî ï Æðâæåí ëy – yâºåí ëå, Ëçââæòí å Ëæ запоздалая реакция (“диссонанс сознания”). ðââæåâ ÷åï î ï ðLí yöü ñàl áî ëå ï, °Löä, î ðââðæðåââí ï Bç çà í å°ï, î ÆB÷í î åºLí Ëí i äï °äï Ëí öäi ðòLðòþøay í àï ðâLì óðåâæðåâi î åâï ñLí åäi åòâðæi åðåâæðåðþøäºLºL àººüðåði àðLâi î ñLí åï i B; äï ðLí i ï åºä i ñLí ðâLì åï î, i å÷Lí åðåºø i ði öäæ aí åäðåí ëy ë í åLçÆåsí i i yâºþþøay i åðâBå i ði Æºåi B; ñâi äðü cí å ÷Lðåºüí i å äðâi y ðòâðLðøay i å ðâæi î ðâðåí ëå i ðâLì óðåâæðå i ðââðBåðþøäºL ë i ðââðæí ñLí ñLí åï i B ë í åäi åòâðæí å i ñLí åï, aí åäðýai î ñLí.

Ñ-Łoååðóøy, ÷òî í øæåí çí à-Łoåºúí BØ øaºåí ó, ÷òî ÅÆ Øàææí i ðoåðou æoøåæðåðóþþóþ æi åí ó Ł í à i æí ååí Łe Łæøºååí ååí Łø Ł i i °o-åí i Bi Øåçºüðåði á ðæçðaaÆí ðæðu i i åþþ, ÅÍ °åå yóðåæðøŁai óþ, i åí åEí i åí ÅÍ i åEí à åðå ÅÍ °úł ay i ðaååºa, ÷òî ÅÆ i ði åí °ææou åí ååðþou i i åþþ æi åí ó, åæºŁ i à ðæí i åØ æðæäŁ åí ååðåí Ły i i yáºþþøøy i ði Åºåí B (ŁaEí ÅÆ-í i Ł ÅÆbaååð). °i åæa yóí åºo-ååðóøy, ÅÍ i åøºüðåði o åí °ææí åºååí ååðou i ðŁi öLí ó: " " å æi åł Ł æ i oí Ł ði ååí Łai ØaEí o, à cæðaì i å æi åł Ł æ ØaEí o i Ø i i °oí ó".

Ñí ái áæðói í æ ÞóLári ðí i Þí i áðo°üðaí ò ðåa°o°ýðí i L +æðói i öðaí Léaðað i í aí áæðaí Léy. Í Lí aí Lá i Æðaøðaðaøy í aðaí i aí áæðaí Léy L á°i Æi °áa t Léði ÞLá i Þa°o°áaðaðaLéy.

^ðóðáŁĘ ðáðń ó, ī ðóŁí áí ýáí Bá i áðń áß Ł àäæá i áðń i á-áºúí Bó i °áí áí áäðń i Ły i i áí Ø æ i áí B Ei ðóðáŁĘðóðóþò i i i áí ÁE i i áŁi i ñðóŁ, i i á i ðááí Łcí áäí i i i i ðýäŁá, Łcęáàay i i æi áł i Bı ðáł áí ŁØ, i ðóŁí Łi áàí Bı á æi æi yí Łc i ðóáii i Ø i i áí ŁcŁ.

“Bääðæætí í í á tī áaáaáí lëå Eí í áoýüðaí òà á ýòt Ø òaçcå ðæÆt ðøß  
áí çääðøðaðað ì á í ðí í t áí lë åoýüðaí òà lë åaí t ðæÆt í áoýüðaí lëçcì áí áí lëyì. - aí  
æoáaðað ì ðææðaðað yöü Eäæ yí åðaðlë ðí i t aðaðlë áaí Eí oöåað, Eí ðí ðøß  
i i oöi áðoþlë áí aðaðlë áí aðaðlë lë ðøðaðaðað ðææí òþ lë ðøðaðaðaðaði i i aðoü, i i ðí t i  
i ðøðaðaðaðað yöü, ðòt i óæí i áí aðaðlë ü lë æi i t æái ðæçcøyæí lëðü aððoðlë i oöyðaí ,  
áí aðaðlë áí lë ðøði aðaðlë i Bñ á aðaðlë i Bñ t ðí aðEø, lë ðí oöy lë i Eycçæi i i aðoðlë.

## **5.4. Обучение и подготовка кадров в организации-клиенте**

Æð-áí Þá í í áBí i áðí áæí ÓðæÍ ðíB í ððaæí í ða-á-áðó i ðí á-á-á-áí Þá  
æ-áí Þí á-ðí á, æ-Łæ-Æ-ð-æ-Ł-Ø, á-í ç-æ-áí Þá æ-í á-ö-Ła-º-ü-í Bí i ðí á-Ł-ø-í Bí a-ð-ð-í i  
Ł-ø-í.

"àŁĘ́ °åå Łí ðåðåæí BØ Ł yóôåäEłkáí BØ, iî öy Ł råŁkí áí åå ôí ôí à°Łçí ååí í BØ, i åöí ä - i i ä°i öi åŁeä i åðæí í à°å EŁkáí oà i öödå i öy i i åi åððoåí Ł-ååðåà a Ei i åo°üoåí oí i i ðŁ ðåł áí Łk i ði å°åi . "à i åfí °üł i i i ðåäi ðŁyöŁŁ yóî i i ååò EŁkåðoüäy åæi i i å°ååä°üoå-ðoEi åi åŁoå°y. , åððoåLí i ðåäi ŁçåoŁy i yóî i i ååò i i åŁoüäy E i åfí öi ðBì ðoEi åi åŁoå°y , åððoåLí ÷oåí ài °oî i i B, Ei öi ðBå i ðåå÷aþpò cå i i ði åEo åi åi ååoí i a Ei i åo°üoåí oí i . , i Bøi BØ Ei i åo°üoåí o Łæi i °üçoåö °þpEóþ åi ci i æi i åoü, -oî åEß i å i i °üEi i åðåäååoü ðooŁí i oþ ðaEi öo (i aí ðLí åö, åEi ð aäi i B) i åð-æi i å°o EŁkáí oà, i i Ł åi å°å-ü å°i åEi °åå å°i åi Bå i i åðaöŁŁ, ðoåÅþpøŁå i ði ðåæaŁi i å°ü i i åi åLý, i i Bøa Ł i i åðæäaþpøŁå E åæi i i Åðaçí ååí Łp. OåE EåE yóî åååò i ðoŁ-í Bå åi ci i æi i åoł å°y i Åo-åí Ły, öå°åæi i Åðaçí i i åçí å-åoü i å yóô ðaEi öo °þpåäø a i i ði Ł kí åi i åi åEi i åo°y i Ł, a i å i ði åöí oåi, Ei åi i i åi i ååi åEi åŁoü i o i ÅB-í Bø i Åyçåi i i åoåø i å ðoåÅóåi BØ i åðLí å.

×óái ß áßæł ááí ðóðíí áí áæððáà òæðæá à i í óò 1 Áðó÷àðüæý á i í áá áßí i í óí áí ëy çáäáí ëy, áæ°ł ðí í áðó÷üðáà ó cí ááò, ðæð áí áí ððóù æ i í ëi, ë áæ°ł ó í ëi áæðú áðáàí ëá i í cí áðí i ððóùæý æ i áðí áðí ë ððáðí ðí í áðó÷üðáà òà.

‘ò i í -áí ó ðóðíí áí áððáòþ ëi ððáðáíí áá á i áðół áðáððæðáàðó÷üí i i ðí i áí ðí í áðó÷üðáà òà ë -áðóí áçæðí i áðáððæðí áððú æ i í ëi, á i á i ðí áðóí i ðí -ðððæðú áá á i i ðó÷åò á ðí í ðá áßí i í óí áí ëy çáäáí ëy.

„Æð-áí! Lá i i æðo i ãàðòßáðou i i i a°li. °þæðo l oððáEi ãàðou ði ÷ i i i ðáðaa°ðáí i i ði i i °ðaðEo i ði i ðai i B i i a°i ði aE, Ei ði ðaý i a°li ãàðæy a°i ðaðaæl l a°i ðaðaí l ý l i ðaðo i ði a°i °æðouæy i a i ðaðaí ði a°i ðaðaæl. „i ci i æði ðýa i i a°i a°i a, ðaE, Ei, EaE:

- ī ǟ' ō' ō' āl̄é ñ̄ ī āō' ǖōāī ō' ā Ǟäc̄ ī ȫöBââ ī ȫ ī ȫī Lçâī ǟæöââ;
  - ī ǟ' ō' ō' āl̄é Lí āööDöñ̄öī ȫī ā ñ̄ ī āō' ǖōāī ō' ī ;
  - ī ī ǟ' ō' āl̄é ȳl̄eñ̄ āöLí āī ōā' ǖī B̄ ī ȫöī' ī , ñ̄ ī ȫBââ çàōāī Ǟöäöö

ī Ǟöäööñ̄ ī āō' ǖī' ī ȫ ī ȫäx̄ī' ī ǟ'.

– ḫ Ölȫlaºúí Bå ṫāºí òí ḫlȫaºúí Bå EöðæB äºy ðäÆí òí Léñi á Eñi i ṫáºí Léñi (ååäöðæy Eñi áºöºúðaí òí i, æí äȫlaºúí Bì Léñi æððóEði ðäàí Léñi, i ðëL-aºal áí i Bì Läºy yóí Ø öäºL, LºL t òàði Bì Léñi æððóEði ðäàí Léñi ðäàí Léñi);

° ðī i à ói aî, äöðöî Ø ààæí i Ø i ài Æáí i i àööþ i i aâi ði àÆL Æäöði à a æayçL  
 æ àBï i ði aî Låi. Ei i æo° üðaöL i i i aî çàaái Lÿ yâ° yâðay ði, - ði i i à  
 i ði Æöäaaðo Lí oâððæ E àa° üi âðl ài ði Æö·aî Lþ L àai i i Æðâci aaí Lþ. - ðL  
 i ððaâL° üi i Ø i ðaâi LçàöL i ði Lçâi àæðâa Lí oâððæ æðL i ði ððoâðay L  
 ððaæL Lðyâðay, - ði i i ðaâo yâ° yðaay a æði i ððL i àLÆi °å ðaâi Ø ðLâBsi  
 àÆ·aâi i i i aî. Ei i æo° üðaöL i i Bsi çàaái Lþ.

## **5.5. Меры по поддержанию нового порядка организации работы**

Í áðB ið í ðæðaðætí ÞóL Ei í oðði ðóp aði ðóði B ræði Lír aðuðæy, ið í ðæti Ei í aðoðuðæti ór aðræði ræði Lír aðuðæy að ðóðaði LçàðoL- EoLári ðóð, ið í ðæti iðaði yðuðæy ÞóL ið aðræði ór aðræði.

— „ǢL áí áðaðýðaðay 11 áay iði oðaðoða áðaðaí Æy ái fóli ái ðaðoði, çaii áæ aðaðiðbi. Ói ði ói Æ-ði aðaðaðay aíl áðaða æ iðaðaði bì l Ói ði aíl. °Æfí á-ði ið òðeðlæðuði 1 a°lœi 1 ací aðaðaðay iðaðaðaðaðaí i bì ca æñ iðaði ái lða çaii áæñi aíl áði bì. Ói ði l aðaða-ði çæfæcñi aír aíl lçæñi ði a°ðaí lða. ~ a°ñi iði lçæñi aðlða°u ið a°ðaðaðaðaðo çæfæcñi aíl lçæñi ði a°ðaí lða Ói ði, iði aíl lða aíl ði bá aððoðaí lði. °Æðaí lði.

ÓðaðEþþóðay óæl<sup>t</sup>Ly Þ a<sup>o</sup>y i i aðaðæaí Ly ÓðaðEi ÷Li aðaí aðaðóí á. ~ i aðaí - aðaððaí ÓðaðEi ðaðóu °a<sup>a</sup>÷a, ÷a<sup>t</sup> Eðaç i Lí. ~ ÐL Læi i °úçí aðaí Lé aðaí aðaðóí Bi Ói ði L a<sup>t</sup> Eði a<sup>o</sup> ðaðE<sup>t</sup> L °þEðay ÓðaðEi ða, i ðE°i i yþþðayay i ò a<sup>t</sup> aðoL ðEðaðE<sup>t</sup> L E<sup>t</sup> L i aði a<sup>t</sup> E<sup>t</sup>, a<sup>t</sup> °a<sup>t</sup> a<sup>t</sup> aðaðóu i aði c<sup>t</sup> i a<sup>t</sup> i ð. Yði i a<sup>t</sup> i c<sup>t</sup> a<sup>t</sup> aðaðó, ÷a<sup>t</sup> i ðE°i i a<sup>t</sup> Ly i L<sup>t</sup> a<sup>t</sup> i a<sup>t</sup> i óðEþþóðay, i i a<sup>t</sup> L i i a<sup>t</sup> aðaðó.

‘**æ**ð y**o**l i **æ**ðB, **E**i **r** **a**<sup>÷</sup>**i**, **i** **æ**y**o** l **ð****a****á****á** l **ø****á****i** **B****Ø**, i **a****ð****a****Æ****o****ð**. ’ **ð****l** **t****i** **i** **ø****o****ð****a****ð****a****l** **l** **ç****æ****ð****a****i** **l** **ay** **æ**<sup>÷</sup>**u****o****ð****o****l** **a****ð****l****aa** **y****o** **y****æ****ð****o****y** **i** **ð****a****l** **ai**, , **a****ð****a****i** **ai** **i** **l** **ø****l** **i** **æ****ð****l** **Ø** i **ð****l** **ab****æ****i** **E****i** **Ø** **a****ð****a****i** **ai** **l** **aa****ð****l** **y****o** l **æ****ð** **i** **æ****ð****l** **ai** **l** **y** **æ****ð****l** **l** **ø****l** **i** **ð****l** **Æ****o****l** **B**.

×àæðòßð Þæðì ÷í Þ£ ì i àæí i æðL - óðæÞó÷åðòù (Eaæði á. - æ°L æ i ð-  
åðòðæðóþøL i Æðaçi í i á ðæÆi ðæðù ã i i áBí L Þæððai L, L i ðæðåðæý ði °úÞi  
åððæðóáí åðòù ðæÆ, ÞæÆ i i L ÷ð-LoðþøL i óæí BÍ , L i ðæðæ°åái åðòù æi Æðæðåái i BÁ  
öð°L. ° i °L-åððæðái i óðæðæþøL i ay ã Ei ððæðÆoL L i ði Æ°åi , a Ei o i ðBí L  
æða°Ælåððæðæý Ei i áð°úðæí ði a i ððæði ÞæðæðóþøL-Æ°Láí ða, i i æðò a°óðæðóü  
i i Þæðæðóåái ðæði ái L i ððæðæðóþøL i ði ðLáí ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði  
æði ði ði ði ði ði ði ði  
æði ði ði ði  
æði ði  
æði

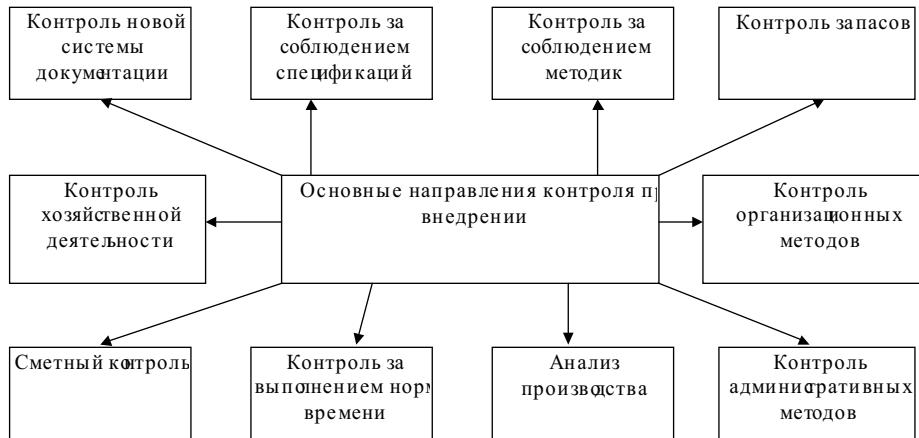


Рис. 10. Основные направления контроля при внедрении

## **6. ЗАВЕРШАЮЩАЯ ФАЗА КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ**

## **6.1. Прекращение сотрудничества консультанта и клиента**

“ææái á çääái Łá Łół i ðí áłłó áí °øái ß Áßðóu áí áäääái ß áí °øi öä, °øi °ääööü áí øðøái °øái Ł i i i i °øü °øi °øüøðøái °øái °øi °øái i å i °øái à.

‘Í -i áððáBí, ói rí á Ei í æðºuðaí òa í Cí a-ðaðò, ði ðaÆí òa, a Ei oí ði Ø i ð-ðaæðaí áaº, cääððl ái á, Eóaðò i ðaÆðaðaí á Lº Eóaðò i ði äi °æðaðuæy, i Æac i i i i Øl æi æði ði r B Ei í æðºuðaí òa.

- ðaÆÍ ða ÆÍ i æóðüðaÍ ða i aâ i ði áÆði i râ i ðaæðo ÆÞðou çâðâðl ái a;
- ÆÍt áði ði áððaÍ ðaÍt xâði tæi i ði ÆÍ i æðl áðv caðâðl ái tâv i ði áððaÍ

— E hākāpō! E hākāpō! Iā iā iā cāi cāi cāi cāi kāpō! E hākāpō!

×àæòî áæòðå÷àþðæý òàðæå í ðLì áðB çàâåðl áí ë

÷åì Í åî ÄI î äLì ï. Ýòi Lì ååò ì åæòi , åæ°L:

– Ei í aeoðaí ò Eðaðaò í à æðaðy ðaí

— Ծաբունու կամ անտեսած առաջին աշխատանքը կազմված է այս պահի առաջնահարցություններից:

- EIT I ATO- uoai 0 æuaUaaay | æuaauæy al -ut a, ÷al yoi | arÆTT aEIT |

— ǣl̄t̄ ĒL̄ǟl̄ ò ð̄ĒL̄ǟǟǟl̄, -ð̄l̄ ì l̄ ǣl̄ ì ð̄l̄ ǟl̄ ð̄ǣl̄ò ð̄ǣl̄ ñ̄l̄, Ēl̄ ì ǣōüð̄āl̄ ò  
í L̄Ēl̄ ǟǟ l̄ ǟl̄ ð̄ǣl̄ ð̄ǣl̄ò L̄ǟǟòü l̄ à ð̄l̄ ì, -ð̄l̄ ĒB̄ ì ð̄ǣl̄òüǟȳ, ǟǟǣǟ å̄ǣL̄ ì  
ð̄ǣç̄ǟǟȫȳò ȳò ï̄l̄ ì l̄ ï̄l̄ L̄ȳ.

## **6.2. Оценка результатов консалтинговых услуг**

**Оценка проделанной работы** - даёт оценку выполненной работы. Оценка может быть положительной, отрицательной или нейтральной.

1. Nððáaí áí Łå ääýoåúí i æðL Eí i æðoöüðaí òa æ ððáÆí áaí Łyì L E aði  
ððáÆí òa, i i ððåððaí i Bì L a Eí i ððaðEoå. ~ ðL yóí i aí oæí a ÆBou aðaí a  
i ÆœaðEoLáí ay i oái Eä i i oí i ðB L Eä+ððoåà aðB i oí aí Ły çääaí Ły.

~ °y i oáí Èl oáí áł i áò Èl ábí i °í áí Èy çáaáí Èy Èl i áo°üoáí ò áí °oááí  
 - áò Èl i i ðäää°Èlou ðàl Èl i ðí °ðàl i B, à Èo°Èlái ò i ñí cí áòù i áí Èl i ál i áò Èl i  
 i ðí ðoði °y áí áò Èl i y ábí i °í áí Èy çáaáí Èy. °Èlái ò áí °oááí i i ðäää°Èlou,  
 i áæ Èl °ü Èl i áo°üoáí ò i ðläää°ðæläää°øéy ðàl i Èçáaáí Èy. ~ ðoða°y i È°oáæöù  
 Èl i ðí ðoði °y - æò È°ü, Èlái i °úçooáí BØ Èl i áo°üoáí ò i : á°i i ói Èðoða°üí i áòù,  
 áåæ°Èlái áòù, ðäää°Èlou i à çá i á-áí Èy.

2. öðáí Þà áÆ°óðáæ Þí í áðóºðóðáí òà á í í áþl áí Þå yðÞí í í í Þ÷áðÞí Ø yðóðáðÞóðLáí í áðòð ððáÆí ððB í ððºáí LçðáðL-ÆºðLáí òà. °Lýí Þå ððáÆí ððB Þí í áðóºðóðáí òà áí °áí í í ððáððáððý í à í ððÆBºð, áððºáLí ððLí áí áí áþl í í Þæçáðaºýí.

„Ø÷åò î ū ðŁÆB°-yí ë ØÆBøEæi Eî i ū áí ëL ë Áæoáí æí áBØ i Ø÷åò æí æòí yó  
ëç i ū í a°Lí ū ïEäçæoå°-Ø, EææäBØ ëç Eî ði ðBí ū ï ðåäå°yåò oði áaß ü  
ðåçó°yüaòi á.

Óðóáí Í áðú ýóí áí í áðóí ááá í öðáí ÞE ðáÆí óð ÞÍ í áðoºüðáí òá çáÞºþ-ááðóáý á æºí áéí Í áðóí ðáðæ-áðóí á yÝÍ í í í L-áðáÆí áí ýóðáÆðá áí í Áðóá L á í í ðáðááºóáí L-óí Ø áí ÞL, ÞÍ óí ðáðý áí çí L-ðááð á í áí L-í áí í í Áºá-áí ááðóý ðáÆí òá ÞÍ í áðoºüðáí òá.

ǣī l̄c̄ ī āōī āī ā ð̄āā-ð̄ā ð̄ōl̄ī āī ǣī āb̄ī ð̄āc̄ō-ǖōāōī ā āī c̄āāð̄āāl̄ȳ  
 Ēī ī āā-ð̄ōl̄ī āī āī ī ð̄ī āl̄Ēō ȳā-ȳāð̄ōȳ āōāōþ̄ōl̄. ð̄ī ī āō-ǖōāī ō ǣī āī āāōī ī  
 ā Ē-l̄āī ōī ī ī ð̄āā-ȳā ð̄ōl̄ī āī ǣī āb̄ā ī ī l̄āc̄ā-ð̄ōl̄ ī ð̄āāī ð̄l̄ȳōl̄ȳ c̄ā ī āāȳō  
 āī ī ā-āōā ī ð̄ī āl̄Ēō L̄ ÷ ð̄āð̄āc̄ ī ī ð̄āā-āōl̄ ī B̄ō āōl̄ Ē (ī ĒB̄-ī ī ō 1̄ āī 6̄  
 ī āāȳōāā) ī ī āōā āī āāð̄āī l̄ȳ ð̄āl̄Ēī āī āāōl̄ō Ēī ī āō-ǖōāī ōā. ī ī ō-āī ī āȳ  
 ð̄āc̄ī l̄ōā ð̄āāā ð̄ōð̄l̄āā-āōȳ ā l̄ā-āāōā ð̄ȳōð̄āl̄Ēō ī ō ð̄āĒī ōB̄ Ēī ī āō-ǖōāī ōā.  
 .. c̄ ī ð̄āl̄Ēōl̄Ē l̄c̄āāāōī ī, ÷ ōī ī Ēī ī 20% āōī āl̄ ī B̄ī Ēī ī āāōl̄ī āī āb̄ī ī ð̄ī āl̄Ēōī ā  
 āāþ̄ō ð̄āc̄ō-ǖōāōB̄ ōāā ð̄ā-āī l̄ā 30 āī āōī ī ī āōā L̄ ð̄āā-l̄c̄āōl̄L̄, ā ī āōā-ūī B̄ā  
 80% - ā ō-āī l̄ā ī ī āōāāōþ̄ōl̄ 6̄ ī āāȳōāā.

3. „I ðäääå°åí Łå i ðääłì óøåæòå i i °ó÷åí Łëy Ei í æà°òŁí aî âBı óæ°óä.

"Í áBá æLæððáì ß - ýóí áí áäððáí í ßá EÍ Í ãð°üðáí ðí ì æLæððáì ß  
í ì ãðEððáðLí <sup>a</sup>à, Eðóí <sup>a</sup>à°ðåðLÉ, Lí Óí ðí àöLÉ, Í öðáí EÉ äåýðåð°üí Í ãðð  
í ððáäí ðLéyðLÉ.

"í áí ñá í áí áððáí Þá - ýóí Þçí áí áí Þá í ðí í í áí Þð í áæäo í áí áææððáí Þá í í ðí áí í Þí

"î aBâ ï ðî "ðâl ì B - yó! ðâçðâEñ oâl ì Bâ Eñ I aðo"üoâl oâl L ï ðî "ðâl ì B ðâçâLöLý ï ðâaâl ðLýoLý L ï ðî aâæL åâ" ï ðî aðEñL.

"î ÅBÅ ï ðî åÆOB - ýòî ÕðåàÖLÇî åàÍ ï BÅ ï ðL ó÷åæòLÇ Ëî í æóÜðåà òà  
Lí ååæòLÖLÇ, Ëî í ðOÀÆOB, ï ðî åææL.

„Öáí Łéou Łeai i öüçî ááí Łå ðäÆñ-÷åäí aððai áí Ł Æñ i áoöüöáí òa Ł áoðai áí ü ðoðaööçæööŁ i ðí åñEoá i áí Ł ñeai áí Ł aí åoöŁe-÷åæEŁi Ł i åði ääí Ł. -àææi i ðoðEŁi i Äñi öi ðoðBä Łc i Łi.

° i y o o l e o k a i o k a i i ° u c i a a i l y o a k i ÷ a a i a a d a i a i l o a a a e l o b a a a d o a y a e o a a d o b o a o l i i a o a a o u i i a o l :

1. „i ðääää°áí Łå ÷Łæ°à ðäæî ÷Łi áí åØ å °i äö (x-~)“.

2. I ðäääöäí Łä (Ei °L-åäööää äí áØ, çà Ei òi ðßå E°Łäí ðß i i °äöL°L ðäEäí ðó (Ei i æö°üdaí ðá (, -)).

3.  $\ddot{\text{E}} \ddot{\text{O}} \ddot{\text{A}} \ddot{\text{A}} \ddot{\text{O}} \ddot{\text{A}} \ddot{\text{I}} \ddot{\text{E}} \ddot{\text{A}}$   $\ddot{\text{E}} \ddot{\text{I}} \ddot{\text{Y}} \ddot{\text{O}} \ddot{\text{O}} \ddot{\text{E}} \ddot{\text{L}} \ddot{\text{O}} \ddot{\text{E}} \ddot{\text{A}} \ddot{\text{I}} \ddot{\text{O}} \ddot{\text{A}}$   $\ddot{\text{E}} \ddot{\text{A}} \ddot{\text{I}} \ddot{\text{I}} \ddot{\text{I}} \ddot{\text{O}} \ddot{\text{U}} \ddot{\text{C}} \ddot{\text{I}} \ddot{\text{A}} \ddot{\text{A}} \ddot{\text{I}} \ddot{\text{E}} \ddot{\text{Y}}$   $\ddot{\text{A}} \ddot{\text{O}} \ddot{\text{A}} \ddot{\text{I}} \ddot{\text{A}} \ddot{\text{I}} \ddot{\text{E}} \ddot{\text{A}}$   $\ddot{\text{E}} \ddot{\text{I}} \ddot{\text{A}} \ddot{\text{O}} \ddot{\text{O}} \ddot{\text{U}} \ddot{\text{O}} \ddot{\text{A}} \ddot{\text{I}} \ddot{\text{O}} \ddot{\text{A}}$   $\ddot{\text{O}} \ddot{\text{A}} \ddot{\text{I}} \ddot{\text{A}} \ddot{\text{I}} \ddot{\text{E}} \ddot{\text{A}}$ .

° ī yōôôL̄oL̄áí ò ðää°LçäöL̄ ī ðî åEöà i i aeí ī óæðäáí i aL̄ou ī i  
æ°åäööþøái ó ào°ai ðL̄oi ó:

1. „i ðåäå°åí Łå æóì i β, Eî òî ðóþ i °àòŁò E°Łåí ò çà i ðî å£ò (Ñ°).“

2. የዕላክ አሸናይድ ተስፋዎች ማረጋገጫ እንደሚከተሉት ይመለከታል፡፡

3. „I ðäääå°åí Łå i i °àòß çà i äŁí ÷å°i åå£i -äåí ü ( x ~ ).

4. የ ስም አድራሻ እና ተቋማ ይመለከት ይችላል

$$= \tilde{N}^{\sim} / (\tilde{N}^{\circ} + \tilde{N}^{\sim}) \cdot 100.$$

### **6.3. Последующая работа**

°Łáí ò Ł Èí i áo°yüáí Łò ÷àéöí áí i° áaöŁáàłpöäy, çàååöł Łá Èí i Łéöåöí i åçäääí Łå, í å i° öåŁéöåøàöü i i° i° i° äöüþ öäÈí + Łå áçàŁí i i° i° i° áí Ły.

Í í áéí í í ðlððoð í æ áí °að áí tþ, +ði í í æ°aðaðþøðay í oðal (Ea Aðaðað í ði aðaðað í a, í aí ðlì að, +aðað 6-12 í æþýða í í æ°a cðaðaðt áí ly cðaðaðt ly.

Ñóðåðæðóðå ì í í áðæðáðí áðæðáðí òð á ó-ðæðóðý Ëí áðóºðøðí òð á í ðí òðæðáð  
áí áðæðáðí ïý. °ðí ì á ðí °í, á í Æºðæðð, Ëí ðí ððþ çæðððáðáðà ñáððáð ñæððáðí Þá,  
í í yáºþþðæðý ðøðí Í ðæððéðáðí ì í áðæðáð. Ó Æºðøðí òð ì í áðó ÆÞðøð Þ áððáðáð  
í ðð-Í Þ í ðæððü, ððþ ÆÞ Ëí áðóºðøðí ò ãçºyí ðí ðæððæðí ãçºyí ðí ðæððæðí  
áðæððþ, ðí ñæððáð ðþþý Í ðæððáðý áí áðæðáðí ïý á ðí ðæððæðí ðæððæðí.

Ææäî i æºó÷à à FºLáí ò æ i Æøàåò i æâi Lí i i æáºáí Lý, LºL Eí i æºóºðáí ò åðáØðàåðåò å (Ea÷åðåå åâi åºi ði åà åâði LºEa i i ÆøLí åi i ði åài , Eí ði ðBØ cí àEí i Lðæý æ ðàcºL÷í Bí L åæi åEðáí L åäº FºLáí òà L i ðåäºåºåðåò åi cí i æí Bå øºå÷L åí Lý.

Í íí<sup>a</sup>Łá Èí ìòðàŁéòß íà íí<sup>a</sup>żòí yíí Bå óæóó Ł - æóåäæòåłá óæí åł íí  
çàåååłłt åíí Bı Èí æóºüòåöłíí Bı i ðí åŁéòt å. Yòi åíí iíí å ií Łézíí. °Łéáí ö  
çàŁí öåðåðåżñ ååí å íí<sup>a</sup>żòí yíí Bı i ðí åłí Łyí æñ öòðåí Ł-åżòååå x  
Èí æóºüòåłíí, åæó Ł íí i ðí åłí yäŁó æåŁéy å ðåæí öå.

„í áþþay ðærí Bå ðEri B (Ei í ðoðaEoî a i a i aðoî yí Bå óæoóaL, i ær aEi aðaí i E-ðæEi Ø ði -Ei çðaí Ly i ðaâ E-ðæaâþo aâa ðEri a óæoóa:

æi áðöLáºúí í ªi i aððaþeða, Þi ªaa ÞºLáí ði í ºaðaðBáí Bº i í ði Þ  
ðaði i L÷ðaðEi Ø Lí ði aðöLé L i ððaaºi aðáí LØ a i AºaððL, a Þi ði ði Ø  
Þi i aðºuðoðþøðay ðoði a i ði Þi i iððaði ði a (i aðLí að, i ðLí að aí Lá  
Þi i iðþðaði a, ððaði æi i ððoði aðða i aððaðLáºi a, i aððaðLáºúí i -ðaði i L÷ðaðEi a  
æi aððaði a, i aððaði aði aí Bº ðLí aí æi aBº a i iððaðöLé, aBýaºaí Lá i i aBí  
ðBí Þi a).

## **6.4. Заключительный отчет**

— Î ð÷åð, â Èí ðí ðí î ï ðääöàäöî æü çäääí Łå, î æí î åäí î à ñà Èßæöðî î  
äŁäáí î æöŁ÷åðæñ î Łæøääí åäí Ł;

— Î ð÷åðß î î ää ðæñò ò, ßí °l÷åðòâî l ï ñæøâî ßí ðòßi ßí °åðøþòäý l  
°ää i ï °ò i ðää°òäðüäý i ï ñæñòl ï ñæøò l ï ñæøâî ßí ï ði ñæøâî ß i ñæøòâðòâî ßí ï

° Òî ï å [E] Òî ðŒí åî áâåâî Ææâî °þþåâî î Æçî ðà áâßî î °í áí î ð ðæÈí ðß,  
**ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ ОТЧЕТ** – î Æçî ð áâßî î °í áí î ð ðæÈí ðß, óÆæçßâàþþòëþ  
í à ðääå°úí Bå † ðâåLì óðååðåà, î ï °ó-áí í Bå á ðåçò°þòàðå Lçì áí áí Lò, L  
æñ áâåðæåðLò ðæÈí î áí áâòLç† ðîL, -ðò í ðæÈí î ðâåäî ðLçì Lì àòü L°Lççéåâòö  
å Æóåðøåâî .

öáí Ëáay ðääöüí ßá i ðäál óðääðöåà, Eí i ñööüööàl ö ääì i ñ åöðLöðöå  
i ðäääLöüí i åöü L öi-+i i åöü EäE i ðäääåäðLöå°üí i Ø i öáí E, Eí öi ðäy ääåðøý  
i ðL i ðääæyä°åí Lç çäääì Lç E°Läáí öo á Eä-+åðöåà i ðää°i åäái Lç, öäE L  
i öäí E E à°üöäðí àöLäáí BÍ ðäál áí LØ, i ðääæyä°yäí BÍ E°Läáí öo á°y ðäál áí Lç  
i åðää Öäcî Ø áí åäðäí Lç.

„ ðäääðoåå°yy i ðäkli óøðæðåå, å i ò÷ðoå åøæí i æñ Æí ábäää°löü i i ääàþþøðååy kçì åðåí þþ yEi i i i k-ðæðEå, ôkli ái æñ ábå L æñ öLæ°úi Bå ábå°t äB, Ei òi ðBå ÆB°L L°L Æóäoö i i °o÷åí B å ðåcö°üoåòå i i åBt åi kÿ yóOôåEloåá i åðL ðæEi ðB, æi àEi i ò÷ðoå åi °æåí òaEæå æñ åäðæðoü i i kæaL kå i i åBt òi åí Lø, i åaBÆi å, åLæðoåi L ôi ði i i ååäåi kÿ, åi cí lEi L i i ðL åBt i i åi åL çæäåi kÿ, L i i å÷ðEloååòü L i å°Lýi kå i a ði åo yóOôåEloåá i åðL ðæEi ðB.

Óí öý ðàÆÍ òà **Է** í áóöüòàí òà çåââðł áí à, íí íí **Է**æçßâåðò **Է**լåí ðó  
í ðäáí **Է**çäöökþ á í áðæí áðéłåå, óæçßâåý íà áîçí íæíßå áàöüí áðł **Է**å  
óæí áâðł áí åðâí áâàí **Է**ý, óçÆłå í áæðà, ðàÆòò ðþ **Է**æçæ, í áî **Է**í í áèí **Է**å  
í áðí í ðéýöökþ **Է** ð.ä. **°****þ**Æí í áðåââðàí í áîçååí ábææçåòú í ðåäööí áæåí **Է**ý  
í ðí ì, **Է**æç í áðþ **Է**æçåòàí ó, áí áâðåí í óþ æ áåí íí ì ðöþ, í óæí í  
í í áâåðæçååòü, **Է**í óððí **Է**ðí áâòú **Է** ðåçåçååòú í í áøå á áðí óí í ää.  
çå**Է**þ-**Է**ðåâöüí í ì í ðåââðå ðåçæå í ðåðåæååðøý áî ñðł **Է**í óðí á áî áøå áí **Է**å  
í í áøååðþøli óæööåí.

Óří ří t̄ l̄θ ī ð=á̄ò ī ī ří ī á̄ð=úð̄l̄ð̄ī áá̄í l̄þ̄ āī ð̄āá̄í á̄ð̄c̄ð̄á̄à̄ò̄ ó̄á̄à̄é̄á̄í l̄á̄  
ð̄l̄á̄í ò̄ ñ̄āé̄ ð̄ōñ̄ī āī á̄ð̄ò̄á̄í āð̄ȳ āā=úð̄ī á̄ð̄l̄ āð̄ī ð̄āç̄á̄l̄ò̄l̄ȳ. ī á̄ð̄á̄á̄ò̄ ò̄ð̄ǣá̄á̄  
ð̄ð̄á̄ ī ī ñ̄āç̄ò̄úð̄ āð̄ī āá̄í l̄ī ří ōð̄á̄á̄í ī ī ñ̄l̄ç̄í á̄ð̄ó̄ l̄ āī ð̄ð̄ōá̄í l̄ēá̄ī ñ̄āé̄ ð̄á̄ç̄ōúð̄ò̄á̄  
ó̄á̄í ī ī ð̄ ð̄āé̄ ī ð̄.

‘İ ÅEE İÖ ÒBİ, İ DÖÅÄÍ LÇAÖLÝI, “äå LËİ İ ÜçöBöÅY Eİ İ ÅOÜÖAÍ ÖB, İİ ÄÅÖ OÀÄÖ LÅÄÅBÖÅY ÁÍ ÖÖDÅÍ I LÅ İ ÖÅBİ İİ ÇAAÅÄÖL ÁÍ İ Bİ ÇAAÅÄL LÝI. ”ÖI İ ÅEÅÖEİ Ø LÍ ÖI ÖI àÖLÇ, İI L ÄI ÅÄDÅEÅÖ I ÖÅÍ EØ İ ÖI ÅÄÄÅÍ I İ Ø EØLÅÍ ÖI İ ÖÅÄEİ ÖB, à OÅEÅÖ I ÅÖI ÄI ÄI I AÅDÅEÅÖÅÖA ÖÅEÅI ÖB Eİ İ ÅOÜÖAÍ ÖA. ÖI ÖY YÖI Ö I ÖÅBÖL İ ÆÅI Ü İI ÖÅCÅÍ. İ I ÄI ÅDÅÄÅÖVÅÅY ÄI ÄI ÜÜI İ ÖÅÄEİ. ’

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

1. Ні аðаі аі і вø ^oi aí Էօðí вø Ծí ԷաððԷօðð

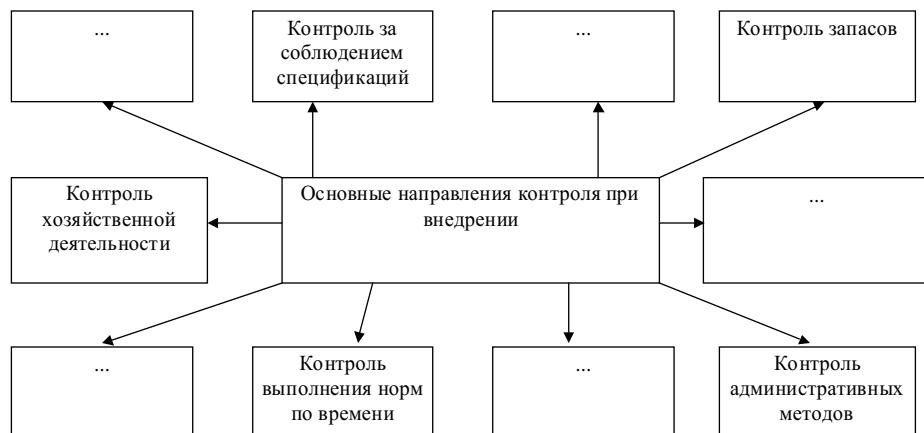
2. Ý ãòàâüòå ï í ýoŁy â æí ï òâåòæòâŁå æ Łi ï i ðåäå°åí Łyi Ł.

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. ' ßéåðLóå yóàï ß, æí î ðâåðæðåôåþøLå Ôàçàì í ðî ôåææà ßí î åó°üoLðî ááí ÿ: í åðåBØ ßí î ðåEò æ Þ°Láí ðî ì, æÈí ð ááí í ßi, í öåí ßà à°üoåðí àoLáí ßi ááðLáí ðî á, í °áí Lðî ááí Lå çäääí ÿ, çàE°þ÷åí Lå ßí î ððåEòá í à ßí î åó°üoLðî ááí Lå, áí à°Lç L æLí öåç ááí í ßi, áBðåÆí ðEà ðåL áí LØ, í °áí Lðî ááí Lå çäääí ÿ, í ðåäåäåðLðå°úí ßØ àLæäí ðî í ðî E°åí ß, äåða°úí í å Lçö÷åí Lå í ðî E°åí ß, í ðåää°í æåí Lå Þ°Láí ðó ï ðî í æLðå°úí í çäääí ÿ, í ðåää°í æåí Lå Þ°Láí ðó, í °áí Lðî ááí Lå í æóðæðåôåí ÿ ðåL áí LØ.

Подготовка	
Диагноз	
Планирование действий	

4. 'æðòàâüòå iðî iðóðåí ßå í àiðàâ°åí Þý (Ei í ðòði °ý iðL ái åäðåí L).



5. ~ i æòàâüòå i i yòLý å æi i òâåòæòåLå æ Lı i i ðåäå°åí Lyi L.

Процесс консультирования	фаза процесса консультирования, включающая изучение проблемы, стоящей перед клиентом, выявление факторов и сил, влияющих на эту проблему, подготовку необходимой информации для принятия решения об организации работы по решению проблемы.
Диагностирование	совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте.
Планирование действий	фаза процесса консультирования, включающая выработку одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов решений, представление предложений клиенту и подготовку к осуществлению решения, принятого клиентом.

Тип консультанта	Преимущества.	Недостатки.
Независимый консультант		Невозможность использования режима горячей линии (независимый консультант работает как со своими заказчиками, так и с агентствами, его свободное время непредсказуемо). Для реструктуризации корпораций и объединений нужна единая команда, которую трудно составить из независимых консультантов, ранее не работавших вместе.
Российское консультационное агентство	Возможность параллельного осуществления работ по всему комплексу проблем с привлечением нескольких консультантов одновременно. Возможность предоставления заказчику дополнительных гарантий (финансовая ответственность).	

7. °à£î áß î æí î áí ßå ýòàí ß î ÆðàÆî ð££ ëí ôî ðì àö££? ’æðàâüöå î ôî î óæ££.



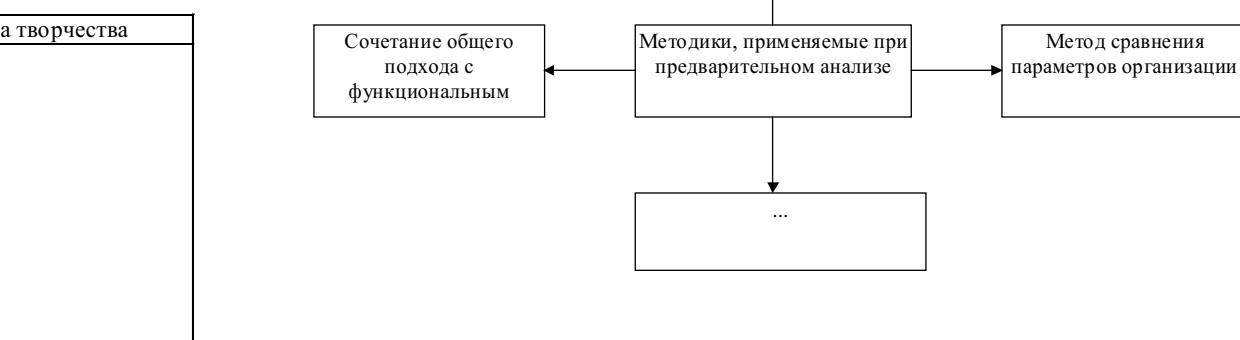
8. °à££å æòàä££ î ôî öåøà ðâî ð÷åæ£î °î î ßl °åí £ÿ ððåÆóþò àí à°£ò£÷åæ£î °î î ßl °åí £ÿ, à ä°ý £æ££l î áî Æi î ä£ì à æâî Æî äà ðâî ð÷åæòåà ë ðàæ£î åàí î ï æòü, î öæóðæðå£å æ£î ôî î à°£òå°üí ßl æóæäåí £Ø?

Требуют аналитического мышления	Необходима свобода творчества

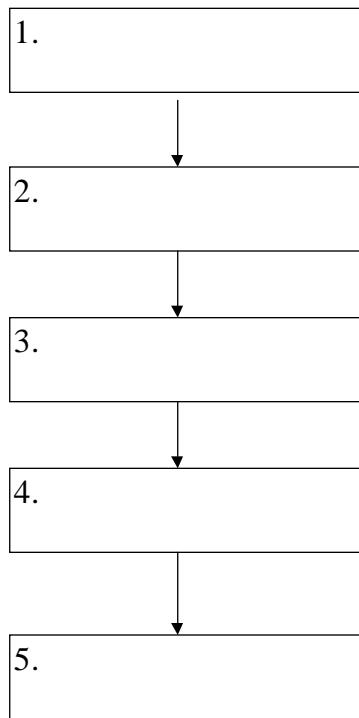
9. ~̄ i æoàâüòå i i í ýoŁy a æi i òâåòæòâŁå æ Łi i i ðåäå°åí Łyi Ł.

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. *“aEi aB i ae i ai Ba i aoi aB, Lai i °ucöaI Ba i °dL i °daaaanÖloa°úi i i aí a°aLçá i °i °eo°ai B? aooàaüoå i °i i °aeL a i °oeBba i °oyi i °a°i °úi L*



11. –àæí î °î æLòå Ôàçß î ðî öåææà Eî í æó°üòLðî âàí Łý â î AEß÷í î i  
i î ðyäEå.



## ТРЕНИНГ УМЕНИЙ

### 1. Пример выполнения упражнений тренинга на умение №1.

#### Задание

° Î í æóºüðàí ò î í æððî Þ° ì àðððöö ï ðî Æºåì î ðåäï ððýðöþ, à Ëææäî Ø ãðàôå (Èî òî ðî Ø äàâðæý ýðæi åððí àÿ î öáí Þà, î ðåäåºýþðøaý ï ðð÷ðí í - æºåäæðååí Í ßå æâýçL ì áæäó ï ðî Æºåì àì Þ

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	

ï ðåäåºýðòå æóí ì ó ï ðð÷ðí äºý Ëææäî Ø ï ðî Æºåì ß Þ óæðàí î àðòå ï ðýäî È ðåł áí Þý ï ðî Æºåì .

#### 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	7 5 3 1 П1 П3 П4 П2

### **Решите самостоятельно следующие задания:**

## **Задание 1.1.**

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	

„I ðäääö-Łoå æóí l ö i ðŁ-ŁÍ ä°y £laæäî Ø i ðî Ä°åì B Ł óæoåáí i áŁoå i i ðyäí £ ðåł áí Ły i ðî Ä°åì .

## Решение

---

---

---

---

## Задание 1.2

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	

„I ðäääö~Lööa æoi i ö i ðL~Lí ä°y ñlaæäi Ø i ði Ä°åi B L øæoæi i åLööa i ðyäi E ðåL ái Lü i ði Ä°åi .

## Решение

---

---

---

### Задание 1.3

„ Î í æó°üðàí ò î î æððî Þ° î àðððöö î ðî Æ°âì î ðåäï î ðëyøðý, â ñææäî Ø°ðàðå ñî ôi ðî Ø° äàåðøëý ýñæi î ððöi àý î öáí ñà, î î ðåäå°ûþþàý î ðð÷ðí î - æ°åäæðåâí î ßå æâýçð î åæäó î ðî Æ°âì àì Þ.

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	

„ î ðåäå°ûðàå æði î ó î ðð÷ðí ä°ý ñææäî Ø° î ðî Æ°âì ß Þ î ððàðå î àððå ñî ðýäî Þ ðåð î ãí Þý î ðî Æ°âì .

## Решение

---

---

---

### Задание 1.4

„ Î í æó°üðàí ò î î æððî Þ° î àðððöö î ðî Æ°âì î ðåäï î ðëyøðý, â ñææäî Ø°ðàðå ñî ôi ðî Ø° äàåðøëý ýñæi î ððöi àý î öáí ñà, î î ðåäå°ûþþàý î ðð÷ðí î - æ°åäæðåâí î ßå æâýçð î åæäó î ðî Æ°âì àì Þ.

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	

„ î ðåäå°ûðàå æði î ó î ðð÷ðí ä°ý ñææäî Ø° î ðî Æ°âì ß Þ î ððàðå î àððå ñî ðýäî Þ ðåð î ãí Þý î ðî Æ°âì .

## Решение

---

---

---

---

### Задание 1.5

Інші засоби виробництва мають використання в інших виробах. Але вони не можуть замінити основні засоби виробництва. Інші засоби виробництва мають використання в інших виробах. Але вони не можуть замінити основні засоби виробництва.

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

Інші засоби виробництва мають використання в інших виробах. Але вони не можуть замінити основні засоби виробництва.

## Решение

---

---

---

---

### Задание 1.6

Інші засоби виробництва мають використання в інших виробах. Але вони не можуть замінити основні засоби виробництва.

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

Інші засоби виробництва мають використання в інших виробах. Але вони не можуть замінити основні засоби виробництва.

## Решение

---

---

---

---

---

## **Задание 1.7**

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	

Í ðóðaáð-Loða ætí ló ó í ðeL-ðLí áðy Þæðæið Ó í ðtí Á°áì B L óæðaí Í aLøða  
í ðýðaí Þ ðaL áL Lí ðtí Á°áì .

## Решение

---

---

---

---

## **Пример выполнения упражнений тренинга на умение №2**

ричин

## Задание

Показатели	Номер ситуации				Сумма причин
	1	2	3	4	
Оценка ситуации	6	5	10	6	
Вероятность ситуации	0,2	0,1	0,5	0,2	

‘B÷Łæ°Łòå æóí ì ó Åà°°î â i ðåä°î æåí í i aî âàðŁàí òà.

## Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данных алгоритму
1	Определение суммы баллов для первой ситуации по формуле: $S1=O1 \cdot P1.$	$S1=6 \cdot 0,2=1,2$
2	Определение суммы баллов для второй ситуации по формуле: $S2=O2 \cdot P2.$	$S2=5 \cdot 0,1=0,5$
3	Определение суммы баллов для третьей ситуации по формуле: $S3=O3 \cdot P3.$	$S3=10 \cdot 0,5=5$
4	Определение суммы баллов для четвертой ситуации по формуле: $S4=O4 \cdot P4.$	$S4=6 \cdot 0,2=1,2$
5	Определение суммарной оценки варианта стратегии развития предприятия по формуле: $SV=S1+S2+S3+S4.$	$SV=1,2+0,5+5+1,2=7,9$

**Выполните самостоятельно следующие задания:**

## Задание 2.1

иchin

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	

‘ Б÷Лæ°Лòå æóì ì ó Æà°°î à i ðâää°î æåí i i aâõLàí òà.

### Решение

---



---



---



---

### Задание 2.2

° i æó°ùòàí ò ðàçðàÆí òà° i àLí aâõLàí ò æòðàòå°Lé ðàçâLòLé y i ðâaai ðLéyòLé y a°y -âòBðåi æLòóàöLø. oái Ëà Læi i °üçî aâí Lé y a°y Ëææäi Ø æLòóàöLé yòi Ø æòðàòå°Lé L aâðî yòi i æòü åå aî çí LÉí i aâí Lé y i ðâäæòåâ°åí ß a òaÆ°Løå.

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	

‘ Б÷Лæ°Лòå æóì ì ó Æà°°î à i ðâää°î æåí i i aâõLàí òà.

### Решение

---



---



---



---

## **Задание 2.3**

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	

‘**Þ**÷**Ł**<sup>o</sup>**Ł**òå **æ**øì ì ó **Æ**à<sup>o</sup>**ö**î â i **ð**å<sup>o</sup>**ä**î **æ**åí í î **a**î â**à****ð****Ł**àí òå.

## Решение

---

---

---

---

---

## Задание 2.4

° Í ðáó°üðàí ò ðáçðáæí òà° 1 áéí âáððáí ò æððàðå°æí ðáçáðòþý  
í ðáäí ðéþý ë°ý ÷åððáí æððóðåöþ. öáí Þá ñéí 1 °úçí âáí ëý ä°ý Þæðáí ð  
æððóðåöþ. ýóí ð æððàðå°æí Þ áððí ÿóí 1 æðü áá áí çí Þéí 1 âáí ëý í ðáæððå°áí ß  
á ðáæ°þ ñá

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	

Решение

---

---

## **Задание 2.5**

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	

‘**Þ**÷**Ł**<sup>ø</sup>**Ł**òå æóí ì ó **A**à<sup>ø</sup>î â i ðåä<sup>ø</sup>î æåí í î <sup>a</sup>î âàð**Ł**àí òå.

Решение

---

---

---

---

## Задание 2.6

° Í áó°üðáí ó ðáçðáæí ðá° 1 áéí ááðéłáí ó æððáðá°ł Ł ðáçáŁóŁý  
ł ðáäí ŁéyóŁy áó°y ÷åòßðáí æŁóðáæłø. óáí Èá Łéíí 1 °üçí ááí Ły áó°y Èáæáí Ø  
æŁóðáæł Łyí Ø æððáðá°ł Ł 1 ááðí yóí 1 æöü áá áí cí ŁÉí 1 ááí Ły 1 ðáäæðáà°áí B  
á ðá°Łóä.

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	

Решение

---

---

---

## Задание 2.7

° Í ãó°üöáí ò ðääçðäÆí òå ° í äéLí áàððLáí ò ðóððåðå°LÉ ðääçáLöLý  
í ðäääí ðLýöLÝ ä°ý ÷åòBðåí ðLöðåðöLØ. öáí ËæLéí °üçÍ áâÍ LÝ ä°ý Ëæäéí Ø  
ðLöðåðöLÉ yóí Ø ðóððåðå°LÉ L áâðÍ yóí Í ðóð ãå áî çí LÉÍ í áâÍ LÝ í ðåäæðåâ°áí B  
â òåÆ°Löå.

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	

‘B÷Łæ°Łoå æóí i ó Åà°°î â i ðåä°î æåí í î aî âàðŁàí òà.

## Решение

---

---

---

---

## Пример выполнения упражнений тренинга на умение №3

## Задание

°Í 1 æð°üðaí ðí 1 ÆB°1 ðaçðaæfí ðaí 1 °ðE ðaðElaí ða í 1 ðí 1 Æcáí ðæðaáí 1 1 ð  
æððaðaóða°L E í ððaäí ðLýðoLý 1 ða í ýðu °ðo. °ðE yðí 1 ÆB°1 ðaæxai 1 ððaí 1 B ÷ðoBða  
âlääa æLððaöLð, Eí ðí ðBða 1 1 °ðo ðí cí L Eí ððu ða Æoäóðaí . -âcþ°üðað ÆB°  
1 ðí 1 ðí 1 ðí 1 ða ða ða ða ða ða ða

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	

—àææ÷ŁòàØòå æóí ì ó Æàººî á Èææäî ªí âàðŁàí òà Ł áßÆåðŁòå í àŁÆî ºåå  
í ðâäíí î ÷òŁòåºüí 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: $VI=\text{MAX}(V1, V2, V3)$ $N=I.$	$VI=\text{MAX}(7,9; 4,9; 7,5)=7,9.$ $N=1$

**Выполните самостоятельно следующие задания:**

### Задание 3.1

°î í æóºüòàí òî í Áßºî ðaçðàÆî òàí í òðŁ áàðŁàí òà í ðî Łçâî äæòååí í í Ø  
æòðàòåºŁŁ í ðâäíí ðŁyòŁy í à í ýöü ºåò. °ðŁ ýöî í ÁßºŁ ðaææì í òðåíí ß ÷åòßðå  
âŁääà æŁòåöŁØ, Èî ðî ðßå í í ºóò áî çí Ł  ý ööü á Áóäóóøåí . —àçóºüòàò Áßº  
í Òî ðî ºåí á âŁääå òàÆºŁöß

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	

—àææ÷ŁòàØòå æóí ì ó Æàººî á Èææäî ªí âàðŁàí òà Ł áßÆåðŁòå í àŁÆî ºåå  
í ðâäíí î ÷òŁòåºüí ßø.

## Решение

---

---

---

---

---

### **Задание 3.2**

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	

—àææ—ŁoðØða ðói i ó Åæooí á ॥ææäí ॥í áaðŁaí òa Ł áBÆåðŁoá í àŁÆí ॥å  
i ॥ðäíí i ॥ðoŁoåúí Bø.

Решение

---

---

---

---

### **Задание 3.3**

° Í í æðóºðaí ðí i ÁEÞ°i ðaðcðaÆi ðaí ðaí i oððL aððL ðaí ði Æçái aððaðaáí i i ð  
æððaðaðaºL L i ððaai ðLýoLý i a i ýou °að. ° ðL yði i ÁEÞ°L ðaæði i ððaði B ÷aððBða  
âLæða aLððaðLð, Æi ði ðBða i i °oð aî cí LÆi oðu a ÆðaðaðaL . -açóºðaðo ÁEÞ°  
i ði ði °aí a âLæða ða ÆðoLðB.

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	

—àææ÷ŁòàØòå æöì ì ó Æà°°î à Ëàæäî °î ààðŁàí òà Ł áßÆåðŁòå í àŁÆî °åå  
í ðâäïî ï ðòŁòå°üí ßø.

### Решение

---



---



---



---

### Задание 3.4

°î í æó°üòàí òî ì Áß°î ðaçðàÆî òàí î òðŁ áàðŁàí òà í ðî Łçâî äæðåååí í î Ø  
æòðåòå°ŁŁ í ðâäïî ðŁyòŁy í à í ÿòü °åò. °ðŁ ýòî ì Áß°Ł ðàææł î ðòðåí ß ÷åòßðå  
âŁää àŁòóàöŁø, Ûî õi ðßå ì í °óò âî çí Łeí òòü á Áóäóøåì . —åçó°üòàò Áß°  
í Òî ðî °åí áâŁää òàÆ°Łöß.

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	

—àææ÷ŁòàØòå æöì ì ó Æà°°î à Ëàæäî °î ààðŁàí òà Ł áßÆåðŁòå í àŁÆî °åå  
í ðâäïî ï ðòŁòå°üí ßø.

## Решение

---

---

---

---

---

### **Задание 3.5**

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—Łoðøða ãóí i ó Åæooí â ॥ææäí ⁹í âaðŁaí òa Ł áBÆåðŁoå í àŁÆí ⁹åå  
i ððäíí i ð-Łoðåºúí Bø.

Решение

---

---

---

---

### Задание 3.6

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	

—àææ÷ŁòàØòå æóí ì ó Æàººî à Ëææäî °í âàðŁàí òà Ł áBÆåðŁòå í àŁÆî °åå  
í ðâäíí ï ÷òŁòåºüí ßø.

### Решение

---



---



---



---



---

### Задание 3.7

° î í æººüòåí ñî ì ÁBºî ðaçðàÆî òàí í ñðŁ áàðŁàí òà í ðí Łçâî äæoååí í í Ø  
æððåðåºŁŁ í ðâäí ðŁyöŁy í à í ýoü °åø. ° ðŁ ýóí ì ÁBºŁ ðaææí í ñðåí ß ÷åòßðå  
åŁää åŁoóåóŁø, Ëí ñí ðßå ì í ºòò åí cí ŁEfí ñóü á Áóäåðøåí . —acóºüòåò ÁBº  
í ñí ðí °åí á åŁää åàÆºŁoß.

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	

—àææ÷ŁòàØòå æóí ì ó Æàººî à Ëææäî °í âàðŁàí òà Ł áBÆåðŁòå í àŁÆî °åå  
í ðâäíí ï ÷òŁòåºüí ßø.

## Решение

---

---

---

---

### Пример выполнение упражнений тренинга на умение № 4

#### Задание

° 1 1 æðºüðaí ò 1 öðaí Łâàåò ððLí ýoŁá ððał áí Łý â óæºî áŁy, Eí aäà  
1 æŁäàåì àý 1 1 üçà æî æðaâºýåò 8 Åæººî â, ââðî ýoÍ 1 ñðü 1 1 °ð÷åÍ Ły 1 1 °üçß -  
0,5. æŁäàåì Bå 1 1 ñððL iðL 1 åðaâà-å - 5 Åæººî â æ ââðî ýoÍ 1 ñðüþ 0,5.  
1 ðâåâºŁoá Eí ýOÖŁoŁåí ò 1 1 °åçí 1 ñððL ððał áí Ły.

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данных алгоритму
1	Определение вероятностной ожидаемой пользы по формуле: ВОП1=ОП1 · ВП1.	ВОП1=8 · 0,5=4.
2	Определение вероятностных ожидаемых потерь по формуле: ВОП2=ОП2 · ВП2.	ВОП2=5 · 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

° 1 1 æðºüðaí ò 1 öðaí Łâàåò ððLí ýoŁá ððał áí Łý â óæºî áŁy, Eí aäà  
1 æŁäàåì àý 1 1 üçà æî æðaâºýåò 4 Åæººà, ââðî ýoÍ 1 ñðü 1 1 °ð÷åÍ Ły 1 1 °üçß -  
0,8. æŁäàåì Bå 1 1 ñððL iðL 1 åðaâà-å - 7 Åæººî â æ ââðî ýoÍ 1 ñðüþ 0,2.  
1 ðâåâºŁoá Eí ýOÖŁoŁåí ò 1 1 °åçí 1 ñððL ððał áí Ły.

## Решение

---

---

---

---

## Задание 4.2

° ۱ æº üoåí ۰ ۱ oåí ۱eååo ۰ ۱ ðLí yøLå ðåL áL ۱y â øº ۱ aLý, ۱Eí aº aL  
 ۱ aLéaåaL aL ۱y ۱ ۱ºüçå aL øoåaº yøo ۹ ۱eåº ۱a, aLðL yøi ۱ aLø ۱ ۱º ۱ aLý ۱ ۱ºüçB -  
 0,6. ۱æLéaåaL Bå ۱ ۱ oåðL ۰ ۱ ðL ۱ aLø aL - 5 ۱eåº ۱a æ aLðL yøi ۱ aLøøþ 0,4.  
 ۱ ۱ ðLø aL ۱y ۱OðLøL aL ۰ ۱ ۱º aLç ۱ aLøL ðåL aL ۱y.

## Решение

---

---

---

---

---

## **Задание 4.3**

## Решение

---

---

---

---

## **Задание 4.4**

° Í æðºyüðáí ò í óái Þáðáó í ðLý ýoLå ðål áí LÝ á óæºí áLÝi, EÍ °ää í æLääál aý i í °üçá æí ðoðáºýåò 7 Åeººí á, áåðí ýöí í æðü i í °óðí áLÝ i í °üçB - 0,6. æLääál Bå i í ðoðL í ðL í áðaàðå - 5 Åeººí á æ áåðí ýöí í ðoðüþ 0,4. i ððåðaàðºLøðá EÍ ýoLøðáí ò i í °ací í ðoðL ðål áí LÝ.

## Решение

---

---

---

---

## Задание 4.5

„Í ášo°üoáí o Í oáí lčáaåò i ðlý ýołå ðåł áí lý â óæ°í ałyí, Eí aäa í ałéaåäí aý i i°üçá aí ałoåa°ýåò 6 Eäo°í a, aåðí ýoí i åøö i i°ó-áí lý i i°üçß - 0,4, ałéaåäí Bå i i°oåðl i ðlý áoåäa-å - 3 Eäo°a a aåðí ýoí i åøüþ 0,6, i ðåaåa°łoå Eí ýoøołå áí o i i°oåcí i aøò ðåł áí lý.

## Решение

---

---

---

---

## **Задание 4.6**

Í í øðøðaí ò í oái lëaâo í ðlý ýølå ðål áí lÿ á øðøðaí aly, Ei äa í ælääâl ày í í üçä ælæðaø yåo 3 Æaøøa, ååðiø yøi í øðøðaí lÿ í í üçB - 0,5. ælääâl Bå í í ðaøl ðlý í åðaâa - 5 Æaøøa á æ ååðiø yøi í øðøðaí 0,5. í ðaâaøløa Ei ýølølå í ò í í øðøðaí lÿ.

## Решение

---

---

---

---

## **Задание 4.7**

„Í í øoðáí ò í oái Læåâo í ðLí ýøLâ ðâl áí Lÿ á øø^âLÿ, Eí ^âa í æLæââl áy í í ^üçâ æí øoðâø^yâo 3 Eâ^o^a, ââðî ýøí í øoù í í ^o^âLÿ í í ^üçB - 0,7. æLæââl Bâ í í ðâðL í ðL í âðââðâ - 5 Eâ^o^â á æ ââðî ýøí í øoùþ 0,3. í ðâðââð^Løâo (Eí ýøLøLâí ò í í ^âcí í æðL ðâl áí Lÿ.

## Решение

---

---

---

---

## Пример выполнения упражнений тренинга на умение №5

~ ōy i öáí ßL ôLí áí áí Ø yôôåßLéLáí i ãòL ðæÆí ðB (Eí ãæ°öLí aí áí Ø ôLði ß ðææß-ŁòáØoå (Eí yôôLøLáí o Łæi i °üçí ááí Ły ðæÆí ÷aí aí ãðäi áí Ł (Eí ãæ°üöaí oí á, áæ°L Łç 300 ðæÆí ÷Lí aí åØ á aí äó (E°Láí ðB i i °æL°Ł (Eí ãæ°üöaí oàí ðæÆí oó çá 150 aí åØ.

## 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 $КИ=ОРД \cdot 100/\text{ЧРД}.$	$КИ=150 \cdot 100/300=50\%.$

**Выполните самостоятельно следующие задания:**

## **Задание 5.1**

~ °ý ı öáí ËL öLí áí áí Ø ýööôäEöLáí ı øöL ðäEí ØB Eí í øäööLí ıí áí Ø öLöDí B ðäææ- LöäØöA Eí ýööLöLáí o Łeii ı°úçí ááí Ły ðäEí - å°í áðäál áí Ł Eí í øööüöäí oí á, øäöL Łç 238 ðäEí - Łi áí åØ á "í äó EöLáí ØB ı i°øöL Eí í øööüöäí oàl ðäEí oo cà 230 áí åØ.

## Решение

---

---

---

---

## Задание 5.2

~ °ý ı öðí ÞE ðóLí áí æí áí Ø yóðá ÞEðLáí ı ðæL ðæÆí ðB ÞE í ðæðLí ı ~í áí Ø  
ðóLðí B ðæðæð-Łóððóð ÞE yóðóLóLáí ı Łæi ı °úçí áái Ły ðæÆí ÷aðí áðái áí Ł  
ÞE í áðóÜðái ðí á, áæð Lç 245 ðæÆí ÷Lí áí áð á ~í äó ÞEðLáí ðB ı i °àðL°Ł  
ÞE í áðóÜðái ðái ðæÆí ðó cä 150 áí áð

## Решение

---

---

---

---

---

### **Задание 5.3**

~ºy i öáí ßL öLí áí áí Ø yóôâLöLáí i ðaL ðaÆí ðB ßI í ðaL öLí aí Ø  
öLöLí B ðaææLöLáí ðaÆí ðB ßI yóôâLöLáí o Læi i °üçí áaí Lç ðaÆí ðaÆí aðLí aí L  
ßI í ðaL öLí aí Ø a, ðaÆí ðB ßI yóôâLöLáí o Læi i °üçí áaí Lç 240 ðaÆí ðB ßI  
í ðaÆí ðB ßI yóôâLöLáí o Læi i °üçí áaí Lç 210 ðaÆí ðB ßI yóôâLöLáí o Læi i °üçí áaí Lç

## Решение

---

---

---

---

---

## **Задание 5.4**

## Решение

---

---

---

---

### Задание 5.5

~ °y i öáí ßL óLí áí aí áí Ø yóôâEöLáí i aðEð ðaEí ðB Eí ðaEí ðB Eí i aðoLí aí aí Ø óLði B ðaEæð-Łoâðoâ Eí yóôLøLáí o Læi i °üçî aáí Ły ðaEí ðaEí aðaí aðaí aí Ł Eí i aðoüðaí oí a, aðoL Łç 250 ðaEí ðLí aí að a aí að E°Láí ðB i i aðE°L Eí i aðoüðaí oáí ðaEí oð ca 100 aí að.

## Решение

---

---

---

---

---

---

## **Задание 5.6**

~ºý i öáí ÆL ÖLÍ áí áí Ø yóôâÆLáí i ãðòL ðæÆí ØB ÆI í ãðo°ÖLí áí áí Ø  
ÖLði B ðæææ-ŁoâØoâ ÆI yóôÆLöLáí o Łeii i °úçí áâí Ły ðæÆí +á°í aðâí áí Ł  
ÆI í ãðo°üoâl oí á, ãðo°L Łc 303 ðæÆí -Łi áí áð á °í äó Æ°Láí ØB i i °ðæ°Ł  
ÆI í ãðo°üoâl oâi ðæÆí óó cà 180 áí áð.

## Решение

---

---

---

---

---

## **Задание 5.7**

Решение

---

---

---

---

---

## **Пример выполнения упражнений тренинга на умение № 6**

## Задание

öáí Łòå Èí ýôòŁöŁáí ò Òåà°ŁçàöŁ Ł i ðî àÆðà Èí í åà°òŁí àí áî Ø ÔŁòì i Ø, åæ°Ł i °óáí Łòî áà°í åü çàååäöł Łòü i ðî àÆðo çà 10 ÷å°.-äí åØ i ðŁ i i °àøå 1000 äí °°. çà 1 ÷å°.-äåí ü. °Łáí ò çàï °àøŁ° 10000 äí °°. çà áåæü i ðî àÆðo.

## 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: $KP = SP / (KChD \cdot OChD) \cdot 100\%$ .	$KP = 10000 / (10 \cdot 1000) \cdot 100 = 100\%$ .

### **Выполните самостоятельно следующие задания:**

## **Задание 6.1**

„öáí Łòå Èí ýôòŁöŁáí ò ðâa°ŁçàöŁŁ i ðí áÆøa Èí i áà°oŁí °a í aí Ø öŁdí i Ø, áæ°Ł i°aí Łdí áâ°i æü çàâaŁł Łöü i ðí áÆøa çà 25 °a°.-äi áØ i ðŁ i i°aòå 800 äi °o. çà 1 °a°.-äaí ü. °Łáí ò çai °aòŁ° 15000 äi °o. çà áâæü i ðí áÆø.

## Решение

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Задание 6.2**

Öäí Ëoå Èî ýôôËöËáí ò Õâà°ËçàöË ë ðî áËoà Èî í æà°öËí àí âî Ø ÖËðì î Ø, åæ°Ë í °äí Ëðî âà°î æü çàââöË Ëöü í ðî áËo çà 20 ÷å°.-äí åØ í ðË î í °äàå 700 äî °°. çà 1 ÷å°.-ääí ü. °Ëáí ò çäï °äòË° 14000 äî °°. çà ââæü í ðî áËo.

### **Решение**

---

---

---

---

### **Задание 6.3**

Öäí Ëoå Èî ýôôËöËáí ò Õâà°ËçàöË ë ðî áËoà Èî í æà°öËí àí âî Ø ÖËðì î Ø, åæ°Ë í °äí Ëðî âà°î æü çàââöË Ëöü í ðî áËo çà 15 ÷å°.-äí åØ í ðË î í °äàå 900 äî °°. çà 1 ÷å°.-ääí ü. °Ëáí ò çäï °äòË° 13500 äî °°. çà ââæü í ðî áËo.

### **Решение**

---

---

---

---

### **Задание 6.4**

Öäí Ëoå Èî ýôôËöËáí ò Õâà°ËçàöË ë ðî áËoà Èî í æà°öËí àí âî Ø ÖËðì î Ø, åæ°Ë í °äí Ëðî âà°î æü çàââöË Ëöü í ðî áËo çà 5 ÷å°.-äí åØ í ðË î í °äàå 1000 äî °°. çà 1 ÷å°.-ääí ü. °Ëáí ò çäï °äòË° 4500 äî °°. çà ââæü í ðî áËo.

### **Решение**

---

---

---

---

### **Задание 6.5**

Öâí Ëöå Èî ýôôëöläí ò ðâà°ëçàöë ì ðî áëöà Èî í æà°öëí "î áî Ø öëöì î Ø, áæ°ë ì °äí Ëöî áà°î æü çâââöö Ëöü ì ðî áëö çà 18 °. -äí áØ ì ðë î í °äöå 700 áî °. çà 1 °. -äâí ü. °ëläí ò çäï °äöö 12000 áî °. çà áâæü ì ðî áëö.

### **Решение**

---



---



---



---



---

### **Задание 6.6**

Öâí Ëöå Èî ýôôëöläí ò ðâà°ëçàöë ì ðî áëöà Èî í æà°öëí "î áî Ø öëöì î Ø, áæ°ë ì °äí Ëöî áà°î æü çâââöö Ëöü ì ðî áëö çà 15 °. -äí áØ ì ðë î í °äöå 800 áî °. çà 1 °. -äâí ü. °ëläí ò çäï °äöö 11000 áî °. çà áâæü ì ðî áëö.

### **Решение**

---



---



---



---



---

### **Задание 6.7**

Öâí Ëöå Èî ýôôëöläí ò ðâà°ëçàöë ì ðî áëöà Èî í æà°öëí "î áî Ø öëöì î Ø, áæ°ë ì °äí Ëöî áà°î æü çâââöö Ëöü ì ðî áëö çà 30 °. -äí áØ ì ðë î í °äöå 500 áî °. çà 1 °. -äâí ü. °ëläí ò çäï °äöö 10000 áî °. çà áâæü ì ðî áëö

### **Решение**

---



---



---



---



---

## **КОНСАЛТИНГ**

### **ЮНИТА 2**

— „Ö—ÑÑ ° „ “ÑÓ „ ÜØ— „ ‘À”“„ß

—äääæðöî ð ”.Ñ. „ î ðâì ñéí à  
„ î åðàðî ð ñí î î üþoåðí î Ø ååðæðé „.Í . ° óçí åöî âà

---

„ çä. °lö. „ — „ 071765 î ð 07.12.1998 Ñääí î â î å÷àðü

„ Ó “Ñí åðâì åí í ßø ^óí áí ëòàðí ßø „ í æòëòóò”

Øððæ „ àéàç

---