



**Современный  
Гуманитарный  
Университет**

**Дистанционное образование**

---

Рабочий учебник

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Факультет \_\_\_\_\_

Номер контракта \_\_\_\_\_

## **КОНСАЛТИНГ**

### **ЮНИТА 1**

#### **СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

**МОСКВА 2000**

Разработано Трушиной Г.Г.

Рекомендовано Министерством  
общего и профессионального  
образования Российской Федерации  
в качестве учебного пособия для  
студентов высших учебных заведений

## **КУРС: КОНСАЛТИНГ**

Юнита 1. Сущность управленческого консультирования.  
Юнита 2. Процесс консультирования.

### **ЮНИТА 1**

В пособии рассматриваются основные понятия консалтинга, методы и области применения, раскрываются взаимоотношения консультанта и клиента в процессе консультирования.

Для студентов Современного Гуманитарного Университета

Юнита соответствует профессиональной образовательной программе №1

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ДИДАКТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....	4
ЛИТЕРАТУРА .....	5
ПЕРЕЧЕНЬ УМЕНИЙ .....	6
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР .....	9
1. Понятие и цель управленческого консультирования .....	9
1.1. Понятие консультирования .....	9
1.2. Консультант по управлению .....	11
1.3. Роль и характер работы консультанта .....	13
1.4. Консультирование как профессиональная деятельность .....	14
2. Область применения и возможности консультирования .....	17
2.1. Исторический обзор развития отрасли оказания консультативных услуг .....	17
2.2. Области консультирования .....	19
2.3. Основные типы консалтинговых организаций .....	23
2.4. Внутренние консультанты .....	25
3. Методы управленческого консультирования .....	27
3.1. Основные методы мышления в консалтинге .....	27
3.2. Технология и процедуры решения проблем в консалтинге .....	29
3.3. Методы сбора, обработки и анализа информации .....	32
3.4. Методы определения приоритетов проблем .....	37
3.5. Методы разработки решений в процессе управленческого консультирования .....	39
4. Взаимоотношения консультанта и клиента в процессе консультирования .....	43
4.1. Ожидания и роли консультанта и клиента .....	43
4.2. "Система клиента" и методы воздействия на нее .....	46
4.3. Этика и ответственность консультанта .....	51
5. Консультирование и изменения .....	52
5.1. Процесс и тактика внедрения предложений консультантов .....	52
5.2. Сопровождение изменений .....	56
5.3. Основные методы изменений в организации .....	57
5.4. Организация проблемных совещаний .....	59
5.5. Управление процессом изменений и его последовательность .....	60
6. Маркетинговое консультирование .....	63
6.1. Проекты консультирования .....	63
6.2. Разработка стратегий предприятия .....	64
6.3. Оптимизация организационной структуры предприятия .....	66
6.4. Экспертиза бизнес-проектов и бизнес-планов .....	68
6.5. Ревизия маркетинга .....	70
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	72
ТРЕНИНГ УМЕНИЙ .....	77
ГЛОССАРИЙ*	

\* Глоссарий расположен в середине учебного пособия и предназначен для самостоятельного заучивания новых понятий.

## **ДИДАКТИЧЕСКИЙ ПЛАН**

Понятие и цель управленческого консультирования. Понятие консультирования. Формы и виды консультирования. Роль и характер работы консультанта. Профессиональные консультанты по управлению.

Область применения и возможности консультирования. Исторический обзор развития отрасли оказания консалтинговых услуг. Области применения консультирования. Основные типы консалтинговых фирм. Консалтинговые фирмы в России. Внутренние и внешние консультанты.

Методы управленческого консультирования. Методы мышления, используемые в консалтинге. Технология решения проблем. Методы диагностики, используемые консультантами. Методы сбора, анализа информации, определения приоритетов проблем.

Взаимоотношения консультанта и клиента в процессе консультирования. Роли консультанта в процессе консультирования. "Система клиента". Методы воздействия на "систему клиента". Этика и ответственность консультанта.

Консультирование и изменения. Методы внедрения предложений консультанта. Изменения в организации. Сопротивление изменениям. Управление процессом изменений.

Маркетинговое консультирование. Разработка стратегий предприятия. Оптимизация организационной структуры предприятия. Экспертиза бизнес-проектов. Ревизия маркетинга.

## **ЛИТЕРАТУРА**

### **Основная**

1. Посадский А.П. Основы консалтинга. Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. М., 1999.
2. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. М., 1998.

### **Дополнительная**

3. Управленческое консультирование / Под ред. Милана Кубра. М., 1992.
4. Дудченко В.С. Инновационные технологии. Учебно-методическое пособие. М., 1996.
5. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. М., 1998.
6. Посадский А.П. Консалтинг – инфраструктура профессиональной поддержки бизнеса // Инвестиции в России, 1994, №1.
7. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие/ Под ред. А.П. Посадского. М., 1998.

## ПЕРЕЧЕНЬ УМЕНИЙ

№ п/п	Умение	Алгоритм
1	Оценка рыночных возможностей фирмы.	<p>1. Оценка возможностей предприятия в сфере финансов:  <math>F = V_F \times S_F</math>,  где <math>V_F</math> – степень влияния сферы финансов на реализацию альтернативы;  <math>S_F</math> – оценка возможностей в сфере финансов.</p> <p>2. Оценка возможностей предприятия в сфере управления:  <math>U = V_U \times S_U</math>,  где <math>V_U</math> – степень влияния сферы управления на реализацию альтернативы;  <math>S_U</math> – оценка возможностей в сфере управления.</p> <p>3. Оценка возможностей предприятия в сфере производства:  <math>P = V_P \times S_P</math>,  где <math>V_P</math> – степень влияния сферы производства на реализацию альтернативы;  <math>S_P</math> – оценка возможностей в сфере производства.</p> <p>4. Оценка возможностей предприятия в сфере сбыта:  <math>Sb = V_{Sb} \times S_{Sb}</math>,  где <math>V_{Sb}</math> – степень влияния сферы сбыта на реализацию альтернативы;  <math>S_{Sb}</math> – оценка возможностей в сфере сбыта.</p> <p>5. Оценка возможностей предприятия в сфере маркетинга:  <math>M = V_M \times S_M</math>,  где <math>V_M</math> – степень влияния сферы маркетинга на реализацию альтернативы;  <math>S_M</math> – оценка возможностей в сфере маркетинга.</p> <p>6. Оценка возможностей предприятия в сфере кадров:  <math>K = V_K \times S_K</math>,  где <math>V_K</math> – степень влияния сферы кадров на реализацию альтернативы;  <math>S_K</math> – оценка возможностей в сфере кадров.</p> <p>7. Суммарная оценка возможностей фирмы по формуле: <math>Sum = F + U + P + Sb + M + K</math>.</p>

2	Оценка оптимальности структуры предприятия.	<p>1. Оценка функции управления (FU).</p> <p>2. Оценка функции планирования финансов (FPF).</p> <p>3. Оценка функции планирования производства (FPP).</p> <p>4. Оценка функции информационной обеспеченности (FIO).</p> <p>5. Оценка квалификации кадров предприятия (FK).</p> <p>6. Определение функций, по которым необходима оптимизация.</p> <p><math>F &lt; 6</math> и <math>F \geq 9</math> – 6 и 9 показывают границы, при попадании за пределы которых параметров FU, FPF, FPP, FIO, FK требуется оптимизация.</p>
3	Оценка эффективности рекламы фирмы в конкретном издании.	<p>1. Определение коэффициента повторного обращения к рекламе:  <math>K_{повт.} = 2 \times O_2 + O_1</math>,  где <math>O_1</math> – процент аудитории, обращающейся к изданию 1 раз,  <math>O_2</math> – процент аудитории, обращающейся к изданию 2 раза.</p> <p>2. Определение коэффициента доверия аудитории к изданию (<math>K_{дов.}</math>).</p> <p>3. Определение стоимости объявления на тысячу человек:  <math>CT1000 = CT \times 100000 / (T \times АЧ)</math>,  где CT – стоимость одного рекламного обращения,  T – целевая аудитория,  АЧ – процент активных читателей газеты.</p> <p>4. Определение эффективности рекламы фирмы в издании:  <math>\Xi = K_{повт.} \times K_{дов.} / CT1000</math>.</p>
4	Оценка результативности консультационной работы.	<p>1. Определение оценки качества решений (КР).</p> <p>2. Определение оценки приемлемости решений (ПР).</p> <p>3. Определение оценки внедрения решений (ВР).</p> <p>4. Определение общей результативности решений консультанта по формуле: <math>P = КР \times ПР \times ВР</math>.</p>
5	Оценка отношения работника фирмы к предлагаемому ему нововведению в работе.	<p>1. Определение оценки выгоды от принятия нововведения (ВП).</p> <p>2. Определения оценки невыгодности принятия нововведения (НП).</p> <p>3. Определение оценки выгоды неприятия нововведения (ВН).</p> <p>4. Определение оценки невыгодности неприятия нововведения (НН).</p>

		5. Определение отношения к нововведению: если $ВП+НП > ВН+НН$ – отношение положительное, если $ВП+НП < ВН+НН$ – отношение отрицательное.
6	Оценка работы консалтинговой фирмы над проектом.	1. Определение суммы предоплаты по формуле: $П = ОП \times \%П / 100$ , где ОП – оплата за проект; %П – процент предоплаты. 2. Определение суммы премии по формуле: $Пр = ОП \times \%Пр / 100$ , где %Пр – процент за премию. 3. Определение суммы расчета с консультантом после принятия проекта по формуле: $Ор = (ОП - П) + Пр$ .
7	Оценка работы консультанта.	1. Определение оплаты работы консультанта в первый день по формуле: $О_1 = ПО \times КЧ$ , где ПО – почасовая оплата; КЧ – количество отработанных часов. 2. Определение оплаты работы консультанта во второй день ( $О_2$ ). 3. Определение оплаты работы консультанта в третий день ( $О_3$ ).



## 1. ПОНЯТИЕ И ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

### 1.1. Понятие консультирования

**Консалтинг** (англ. consulting; нем. consulting) – консультирование производителей, продавцов и покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций. К консалтингу относятся такие услуги, как исследование и выявление тенденций изменения цен мировых товарных рынков, оценка торгово-политических условий, экспортно-импортных операций, разработка технико-экономических обоснований на объекты международного сотрудничества и создание совместных предприятий, разработка экспортной стратегии, проведение комплекса маркетинговых исследований, разработка маркетинговых программ, анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия с учетом внутренней и внешней среды, а также характеристик конкретных рынков, на которых предприятия осуществляют экспортно-импортные операции (рис. 1).

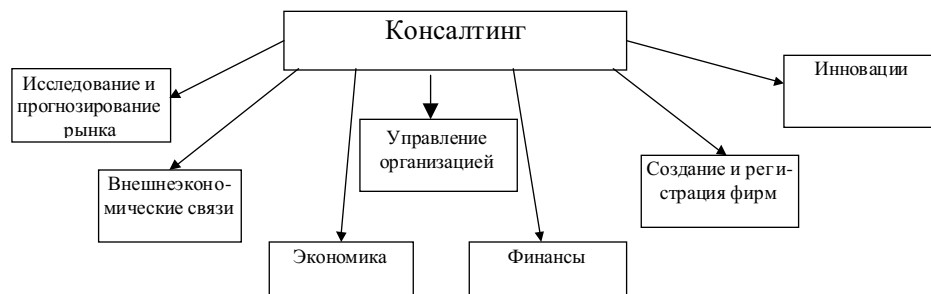


Рис.1. Сферы применения консалтинга

Термин “менеджмент консалтинг” появился в США, дословно переводится как “управленческое консультирование” или “консультирование по экономике и управлению”. “Менеджмент” означает прежде всего управление в сфере экономики, бизнеса, предпринимательства. В качестве объекта управления выступают деловые процессы, и именно они обуславливают специфику консультирования по менеджменту.

---

\* Жирным шрифтом выделены новые понятия, которые необходимо усвоить. Знание этих понятий будет проверяться при тестировании.

Согласно определению Лэрри Грейнера и Роберта Метцгера, **управленческое консультирование как профессиональная служба** – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, их выполнению. Аналогичные определения используются профессиональными ассоциациями консультантов по вопросам управления в Великобритании, США и других странах, а также отдельными консалтинговыми фирмами.

Существует и другой подход к определению управленческого консультирования. Определение управленческого консультирования как метода, данное Фрицем Стеелем, подчеркивает, что консультанты являются помощниками, и допускает, что такая помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу. **Управленческое консультирование как метод** – любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи (серии задач), при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает ответственным за это.

Эти два определения дополняют друг друга. Управленческое консультирование является особой сферой профессиональной деятельности, но это также и метод, помогающий организациям и руководящим работникам совершенствовать практику управления и повышать производительность и эффективность работы организации.

В России термин “управленческое консультирование” был перенесен из зарубежной литературы не экономистами, а социологами и психологами. Он трактовался как предоставление советов и рекомендаций в области управления людьми вообще. В этом смысле рамки консалтинга становятся, с одной стороны, шире, так как охватывают не только экономическую сферу деятельности людей, с другой стороны, уже, поскольку консультированием занимались не экономисты, а специалисты по человеческим отношениям.

Эта проблема существует и за рубежом, где спор ведется между дженералистами и специалистами (экспертами). **Дженералист** (универсал) – консультант универсального типа, разбирающийся в общих проблемах управления, которые не зависят от того, кто является объектом управления. **Специалисты** консультируют на основе знаний в конкретных областях управления и экономики.

С точки зрения методов можно различать следующие формы консультирования:

- контент-консультирование,
- процессное консультирование,
- обучающее консультирование.

При **контент-консультировании** консультант самостоятельно

осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится в основном к обеспечению доступа консультанта к информации и оценке результатов. **Процессное консультирование** предполагает, что консультант вырабатывает свои советы и рекомендации в процессе взаимодействия и обмена идеями с клиентом. При этом роль консультанта заключается в сборе идей, оценке решений, полученных в процессе совместной работы с клиентом, и приведении их в систему рекомендаций. При **обучающем консультировании** консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д. При этом возможно взаимное обучение консультанта и клиента (рис.2).

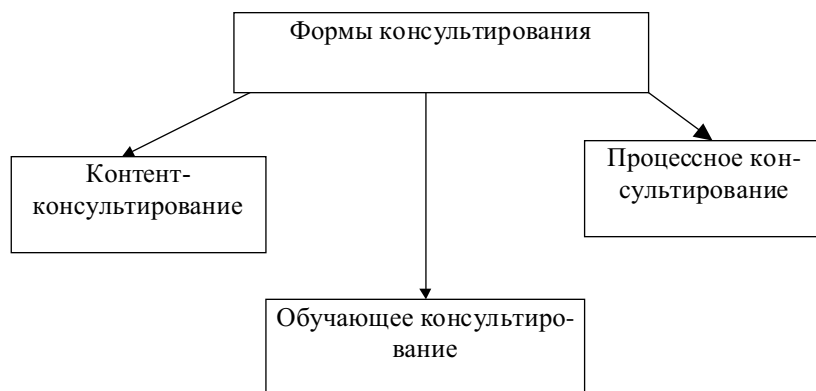


Рис.2. Формы консультирования

## 1.2. Консультант по управлению

Многие руководители хорошо знают, где в организации имеются или могут возникнуть проблемы, трудности. Но не все из них способны на должном уровне проанализировать и решить эти проблемы, не знают, когда и в каком направлении следует что-либо изменять, предвидеть все отрицательные последствия деятельности, охватить всю совокупность функциональных связей и т.д. Иногда руководитель представляет, что нужно предпринять, но не имеет времени, сил для претворения в жизнь своих идей. В таких случаях возникает потребность в помощи консультанта по управлению (рис.3).

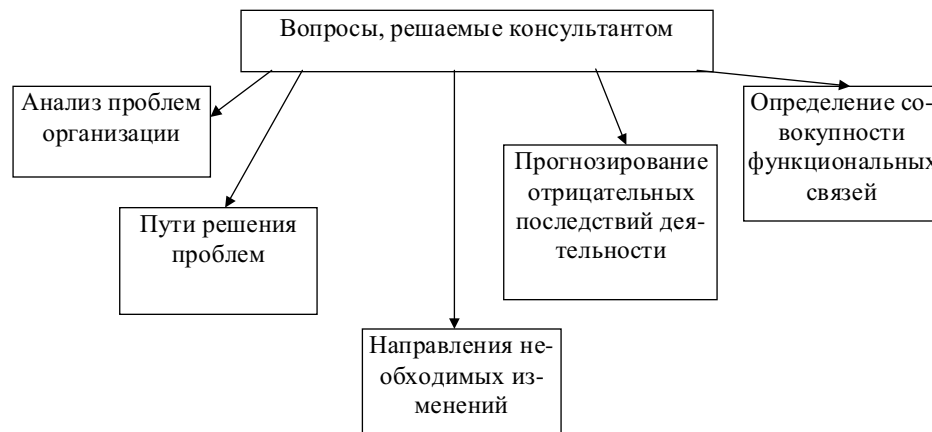


Рис.3. Вопросы, решаемые консультантом

Консультант по управлению должен обладать навыками, необходимыми для решения проблем и обмена опытом, выявления проблем, нахождения нужной информации, анализа и синтеза, разработки предложений для совершенствования работы, общения с людьми, планирования изменений, преодоления сопротивления изменениям, помощи клиентам в накоплении опыта и т.д. (рис.4).

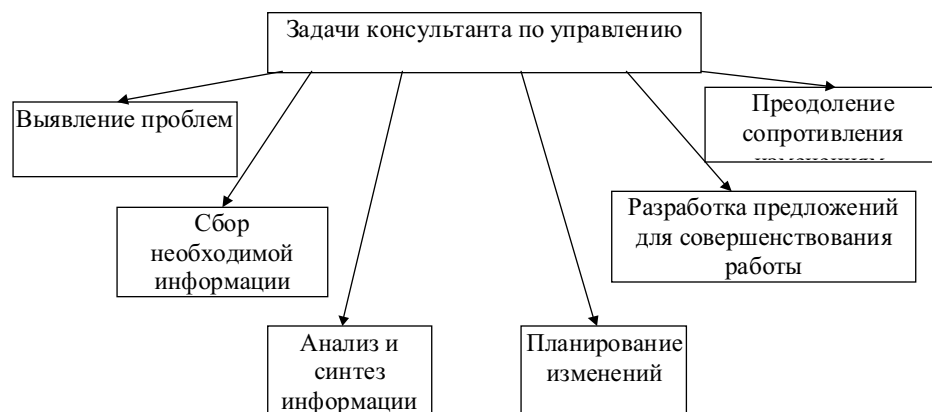


Рис.4. Задачи консультанта по управлению

Консультанты используются не для руководства организацией или принятия решений от имени менеджера. Они дают рекомендации и отвечают за их качество и полноту, всю же ответственность, вытекающую

в результате их принятия, несет клиент. Консультант должен дать не только правильный совет, но и соответствующим образом, нужному лицу и в конкретное время. Клиенту же необходимо принять и использовать рекомендации консультанта.

В своей деятельности консультант независим. Он имеет возможность оценивать любую ситуацию, говорить правду и предлагать честные и объективные рекомендации относительно того, что следует делать клиенту. Консультант не находится в подчинении клиента и на него не распространяются его административные решения. Ни руководство организации-заказчика, ни ее служащие не могут оказывать влияние на консультанта, используя политические рычаги и связи, и аналогичные способы воздействия.

Независимая и непредвзятая оценка особенно важна в тех случаях, когда консультанту поручают выполнить задание и представить отчет для того, чтобы менеджер мог обосновать свое решение, ссылаясь на рекомендации консультанта. В этом случае его отчет может быть использован во внутриполитических целях неблагоприятным образом.

Иногда клиенты обращаются к консультантам не в поиске решения какой-либо конкретной проблемы, а с целью приобрести особые технические знания консультанта и освоить методы, которые он применяет при выявлении проблем и осуществлении изменений. Задания по консультированию становятся средством обучения, их цель – привнести новые знания и организацию и помочь менеджерам и персоналу учиться на собственном опыте.

Таким образом, **консультант по управлению** – это профессиональный высококвалифицированный советчик, обладающий глубокими знаниями, навыками и опытом в области решения проблем функционирования организации в целом или ее отдельных частей, умеющий эффективно использовать их при анализе и решении практических задач в конкретной организации и при передаче опыта.

### **1.3. Роль и характер работы консультанта**

Используя свои профессиональные знания и навыки для решения определенной проблемы в организации, консультант может выступать в качестве исследователя или эксперта. В этом случае он изучает проблему, дает ей экспертную оценку, высказывает мнение о прошедших или настоящих событиях или решениях, представляет конкретные рекомендации, касающиеся улучшения будущей деятельности организации.

Важную роль при эффективном консультировании играет обучение. Оно часто используется как метод вмешательства для осуществления изменений. Консультант может предложить включить в задание определенные элементы обучения, в частности, в виде семинара по методам сбора информации или по новым разработкам в технической

области, охватываемой заданием.

Лучшим помощником, как правило, оказывается такой консультант, который в случае необходимости может выступать в любой из указанных ролей.

Консультант должен не только показать, что, почему и как нужно исправить или усовершенствовать, но и предвидеть, как и какое влияние принятые решения или внедренные мероприятия окажут на все области деятельности организации. Он должен проводить анализ и делать обоснованные прогнозы.

Цель работы консультанта по управлению – изменение к лучшему существующего в организации положения. Эти изменения могут довольно быстро отразиться на экономических показателях организации, но могут проявиться и по прошествии определенного периода времени.

Сотрудничество между консультантом по управлению и работниками консультируемой организации, особенно руководителями, должно быть активным на всех стадиях оказания помощи. Работники организации-клиента выступают не только в качестве отвечающих на вопросы и ставящих вопросы, но и в качестве специалистов-сотрудников, которые выдвигают свои мнения и суждения, высказывают сомнения, дополняют или корректируют идеи, выводы и рекомендации, предлагаемые консультантом.

Этому способствуют разнообразные методы совместной работы, применяемые в консультационной практике, например: групповая работа, специальные семинары, регулярные встречи с различными руководителями и специалистами. Чем успешнее консультант сотрудничает с работниками организации, тем обоснованнее и эффективнее его предложения.

#### **1.4. Консультирование как профессиональная деятельность**

**Профессиональный консультант по управлению** рассматривает управленческое консультирование как профессию, стремится к самосовершенствованию в процессе управления и управленческого консультирования и следует этическому кодексу профессиональной организации в данной сфере деятельности.

Профессиональный консультант по управлению должен обладать определенными качествами: умением анализировать ситуацию, принимать решение и исполнять его; правильным восприятием психологического климата в организации; прямоотой; чувством времени и навыками межличностного общения. Он должен иметь диагностические способности, общие и специальные знания в области менеджмента, в сфере маркетинга и продаж, управленческие навыки,

определенный стиль поведения, способствующий успешным продажам<sup>1</sup>.

К элементам профессионализма относятся техническая компетентность, признание важности служения клиенту, беспристрастность, объективность и конфиденциальность, обязательное выполнение оплаченных услуг, этика (таблица 1).

Таблица 1

Качества и способности, необходимые консультанту

Личностные качества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение анализировать дилеммы.</li> <li>• Умение воспринимать психологический климат в организации.</li> <li>• Прямота.</li> <li>• Ощущение времени.</li> <li>• Навыки межличностного общения.</li> <li>• Умение решать и исполнять.</li> </ul>
Диагностические способности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общие и специальные знания в области менеджмента.</li> <li>• Способности в области маркетинга.</li> <li>• Управленческие навыки.</li> <li>• Определенное поведение, способствующее успешным продажам.</li> </ul>
Профессиональные качества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Техническая компетентность.</li> <li>• Признание важности служения клиенту.</li> <li>• Беспристрастность.</li> <li>• Объективность.</li> <li>• Конфиденциальность.</li> <li>• Отрабатывание денег клиента.</li> <li>• Этичность.</li> </ul>

Существуют кодексы профессионального поведения консультантов, созданы ассоциации, гарантирующие соблюдение этих кодексов и профессиональных стандартов.

Законность деятельности профессиональных консультантов обеспечивается сертификацией. Сертифицированный консультант соответствует определенным требованиям, предъявляемым к его деятельности, квалификации, опыту, компетенции и независимости.

Международным советом консалтинговых институтов установлены следующие требования при профессиональной сертификации:

- опыт управленческого консультирования не менее трех лет;

---

<sup>1</sup> Свод основных знаний о менеджмент-консалтинге, разработанный Международным советом консалтинговых институтов.

- признаваемая степень, профессиональная квалификация или дополнительные 5 лет работы в управленческом консультировании;
- не менее 1200 часов ежегодной активной работы в области управленческого консультирования в течение трех квалификационных лет за предшествующие 5 лет, при условии активной работы в настоящее время;
- консультант-владелец или сотрудник фирмы, имеющий самостоятельную практику, или внутренний консультант;
- прохождение письменного экзамена или структурированного интервью для проверки знания кодекса профессионального поведения и свода основных знаний;
- рекомендации двух действительных членов;
- письменное описание пяти выполненных заданий или наличие пяти отзывов клиентов, подтвержденных в форме интервью<sup>2</sup>.

В России обучение и сертификация консультантов проходит в рамках проекта “Улучшение качества консалтинговой профессии в России” Ассоциации консультантов по экономике и управлению (АКЭУ) совместно с Голландской ассоциацией (ROA). Обучающая программа включает следующие курсы: обеспечение качества консалтинговых услуг, управление консалтинговой фирмой и маркетинг консалтинговых услуг, построение отношений консультанта с клиентом.

Обучение консультантов экспертному консультированию по направлениям их предметной специализации ведется Академией менеджмента и рынка. При Академии народного хозяйства работает Школа консультантов по управлению, готовящая консультантов по организационному развитию.

Консалтинг по большей мере относится к экономическим и бизнес-дисциплинам.

Консалтинг как дисциплина экономического профиля возник не автономно, а как квинтэссенция многих экономических и социальных дисциплин. Консалтинг использует элементы экономических наук: менеджмента, маркетинга, управленческого учета и др., а также методические приемы, заимствованные из социологии и психологии.

В консалтинге широко применяются аналитико-прогностические методы теории вероятностей, экономико-статистические методы, математическое моделирование, а также современные методы информатики и кибернетики. Все это ставит консалтинг на одно из центральных мест среди наук экономического цикла.

Предметом преподавания консультирования по экономике и управлению являются методы внедрения экономических знаний в практику хозяйственных структур.

---

<sup>2</sup> Свод основных знаний о менеджмент-консалтинге, разработанный Международным советом консалтинговых институтов.



## 2. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

### 2.1. Исторический обзор развития отрасли оказания консультативных услуг

Консалтинг как новая область оказания профессиональных услуг возник в конце XIX века.

Одним из основоположников управленческого консультирования можно считать американского консультанта Чарлза Т. Сэмпсона, который в 1870 г. реорганизовал производственный процесс на своей обувной фабрике таким образом, что смог набрать персонал из числа неквалифицированных работников. В качестве консультанта он поделился своим опытом с владельцем прачечной.

Большой вклад в развитие консалтинга внесли основатель теории научного управления предприятием Фредерик У. Тейлор (автор системы тейлоризма), Генри Л. Гантт и Харрингтон Эмерсон. **Ф.У.Тейлор** – пионер научного направления, значительно развивший консультирование, читал лекции, проводил исследования, выступал как профессиональный консультант по вопросам управления.

Первые консультанты занимались вопросами производительности и эффективности работы фабрик, рациональной организацией труда, изучением трудовых достижений и операций и затратами времени на них, устранением отходов и снижением издержек производства.

**Эдвин Буз** в 1914 году в Чикаго создал первую консультантскую фирму современного типа “Службу деловых исследований”. В 20–30-х годах аналогичные фирмы появились в Англии и Германии, в 40–50-х годах – в Азии, Африке и Латинской Америке.

Они рассматривали вопросы производства и производительности с учетом более широкой перспективы возможностей сбыта и расширения деловой активности. Развивалось консультирование и по вопросам финансов. Консультанты имели бухгалтерское образование и опыт работы в бухгалтерских и аудиторских фирмах. Однако объем и области применения консультирования оставались ограниченными. Услугами консультантов пользовались в основном крупные промышленные корпорации и предприятия государственного сектора.

“Золотой век” консалтинга приходится на 50–60-е годы и связан с ускоренным послевоенным развитием экономики. Например, в крупнейшей консалтинговой фирме “РА” в Великобритании в 1943 г. имелось всего 6 консультантов, в 1963 г. – 370, в 1984 – более 1300 в 22 странах.

В этот период произошли значительные качественные изменения в предоставлении услуг. Для привлечения клиентов из новых отраслей экономики консультанты стали предлагать новые услуги,

специализируясь в конкретных областях. Консультанты изучали последние достижения в вопросах управления и экономики, компьютерном бизнесе, технологии, системах связи, промышленном дизайне и т.д., чтобы заинтересовать клиентов и повысить свою конкурентоспособность. Резко возросла конкуренция в области управленческого консультирования. Помимо повышения качества услуг, консультанты увеличили свою активность как в отношении поиска клиентов, так и в попытках убедить потенциальных клиентов в своей компетентности. Это привело к развитию служб рекламы и маркетинга в консалтинговых фирмах. Все крупные и многие мелкие консалтинговые фирмы интернационализировали свои операции по поиску новых рынков и занимаются консультированием в менее развитых странах.

В настоящее время консультирование в большинстве промышленных государств является отдельным сектором услуг. В США его оборот составляет 14 млрд. долл., в Европе – 8 млрд. долл., в Японии – 2,5 млрд. долл. Крупнейшие консалтинговые фирмы американского происхождения имеют разветвленную сеть филиалов в нескольких десятках стран, где значительную часть персонала составляют местные консультанты.

Пять фирм с наибольшим оборотом (более 5 млрд. дол. в год каждая) называют “большой пятеркой”: “Делойт энд Туш”, “Эрнст энд Янг”, “КПМГ”, “Артур Д. Литтл” и “Прайс Вотерхауз Куперс”.

Существуют два основных международных профессиональных объединения консалтинговых фирм:

1. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ) – старейшая в мире консалтинговая ассоциация. Ее члены – крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы во всех регионах земного шара.

2. Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО), членами которой являются 25 национальных ассоциаций стран Европы. Ассоциации объединяют 1200 консалтинговых фирм.

Согласно исследования мирового рынка консалтинга, проведенного в 1996 г., основными клиентами консультантов выступают представители различных отраслей промышленности, финансовых учреждений, государственных организаций и торговли.

В настоящее время в развитии консалтинга можно выделить две тенденции. С одной стороны, развивается диверсификация типов услуг, а с другой – нарастает тенденция к осуществлению комплексных консалтинговых проектов, в ходе которых предоставляются услуги различных типов и направлений. В XXI в. консалтинг приобретет интегративный характер, т.е. будут объединены экспертное, процессное и обучающее консультирование либо в лице одного консультанта, либо в форме консультационной команды.

В странах Центральной и Восточной Европы и в республиках бывшего СССР консалтинг как деятельность независимых фирм возник в конце 80-х годов. В настоящее время в России существуют частные независимые консалтинговые фирмы и сохранившиеся финансируемые из госбюджета научно-исследовательские структуры.

## 2.2. Области консультирования

Профессиональные консультанты в состоянии оказать помощь в решении любой проблемы организациям различного масштаба и характера. Было предпринято несколько попыток перечислить и классифицировать области, охватываемые консультантами. Списки, составленные профессиональными ассоциациями, содержатся в рекламных и информационных буклетах некоторых консалтинговых фирм.

Рассмотрим виды консалтинговых услуг согласно классификации Европейского справочника-указателя консультантов по управлению, издаваемого под эгидой ФЕАКО. Разбивка консалтинга на виды дается в соответствии с видами менеджмента. Полный список представлен в таблице 2.

Таблица 2

Виды консалтинга

Виды менеджмента	Виды консалтинга
1. Общее управление	<p>Определение эффективности системы управления.</p> <p>Оценка бизнеса.</p> <p>Управление нововведениями.</p> <p>Определение конкурентоспособности / изучение конъюнктуры рынка.</p> <p>Диверсификация или становления нового бизнеса.</p> <p>Международное управление.</p> <p>Оценка управления.</p> <p>Слияния и приобретения.</p> <p>Организационная структура и развитие.</p> <p>Приватизация.</p> <p>Управление проектом.</p> <p>Управление качеством.</p> <p>Реинжиниринг.</p> <p>Исследование и развитие.</p> <p>Стратегическое планирование.</p> <p>Бенчмаркетинг.</p> <p>Поиск партнеров.</p> <p>Внутренний менеджмент.</p>

	Управление экспортом и импортом. Кризисное управление.
2. Админист- рование	Анализ документооборота. Размещение или перемещение отделов. Управление офисом. Организация и методы управления. Регулирование риска. Гарантии безопасности. Планирование рабочих помещений и их оснащение.
3. Финансовое управление	Система учета. Оценка капитальных затрат. Оборот фирмы. Снижение себестоимости. Неплатежеспособность (банкротство). Увеличение прибыли. Увеличение доходов. Налогообложение. Финансовые резервы.
4. Управление кадрами	Профессиональное движение и сокращение штатов. Культура корпорации. Равные возможности. Поиск кадров. Отбор кадров. Здоровье и безопасность. Программы поощрения. Внутренние связи. Оценка работ. Трудовые соглашения и занятость. Обучение менеджменту. Планирование рабочей силы. Мотивация. Пенсии. Анализ функционирования. Психологическая оценка. Вознаграждение. Повышение квалификации работников. Разрешение конфликтов. Тренинг.
5. Маркетинг	Реклама и содействие сбыту. Корпоративный образ и отношения с общественностью. Послепродажное обслуживание заказчиков. Дизайн. Прямой маркетинг.

	Международный маркетинг. Исследование рынка. Стратегия маркетинга. Разработка новой продукции. Ценообразование. Розничная продажа и дилерство. Управление сбытом. Обучение сбыту. Социально-экономические исследования и прогнозирование.
6. Производ- во	Автоматизация. Использование оборудования и его техническое обслужива- ние. Промышленный инжиниринг. Переработка материалов. Регулирование внутреннего распределения материалов. Упаковка. Схема организации работ на предприятии. Конструирование и совершенствование продукции. Управление производством. Планирование и контроль за производством. Повышение производительности. Закупки. Контроль качества. Управление запасами. Эргономика. Управление материалами.
7. Информа- онная техноло- гия	Системы автоматизированного проектирования и автоматизи- рованные системы управления. Применение компьютеров в аудите и оценке. Электронная издательская деятельность. Информационно-поисковые системы. Административные информационные системы. Проектирование и разработка систем. Выбор и установка систем. Внутренний аудит информационных систем. Восстановление информационных систем.
8. Специализи- рованные услу- ги	Обучающее консультирование. Консалтинг по управлению электроэнергетикой. Инженерный консалтинг. Экологический консалтинг. Информационный консалтинг. Юридический консалтинг.

	Консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению. Консалтинг в государственном секторе бизнеса. Консалтинг по телекоммуникациям.
--	---

**Консультирование по общему управлению** заключается в оказании помощи в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития.

Первой проблемой является разработка механизма процесса принятия решений. Предметом исследования становятся способы принятия решений, участие представителей работников в принятии решения, ответственность за принятие решений, их осуществление и контроль, механизм принятия решений в целом.

Вторая проблема заключается в выборе стиля руководства. В этом случае исследуются личность менеджера, методы его работы, шкала приоритетов менеджера, стиль управления.

Задача **консультантов по административному управлению** – оптимизация управления организацией. Они занимаются проблемами распределения функций между отделами, определением количества уровней управления, налаживания трудовой дисциплины, планирования в офисах и их оснащения, ведения делопроизводства.

Предметами исследования **консультантов по финансовому управлению** являются расширение фирмы (открытие новых предприятий, завоевание нового рынка), управление капиталом и система бухгалтерского учета (ее разработка и совершенствование).

**Консультанты по управлению кадрами** содействуют менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческих ресурсов. Они занимаются разработкой принципов подбора кадров, вопросами планирования найма и повышения квалификации персонала, улучшения психологического климата организации, дают оценку результатам деятельности работников предприятия.

**Консультанты по маркетингу** решают проблемы управления службой сбыта, рекламы, разработки каналов сбыта, упаковки товаров, оборота товарных запасов.

**Консультанты по организации производства** исследуют продукт (показатели качества товара, которые могут предопределить эффективность его производства), методы и организацию производства и кадры (физические условия труда, мотивацию и удовлетворение, получаемые от работы).

**Консультанты по информационным технологиям** занимаются разработкой рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования, автоматизированных систем управления, информационно-поисковых систем.

Специализированные консалтинговые услуги отличаются от вышеперечисленных по объектам консультирования (консалтинг по

экологии, по телекоммуникациям), по методам консультирования (обучающее консультирование), по характеру знаний (юридический консалтинг).

### 2.3. Основные типы консалтинговых организаций

Разнообразие клиентов, рынков, услуг, оказываемых консультантами, привело к появлению различных типов консалтинговых организаций.

**Фирмы по управленческому консультированию с полным набором услуг** – многофункциональные консалтинговые организации, насчитывающие в своем составе несколько сотен профессионалов, имеющих дело с различными клиентами и проблемами. Они имеют филиалы во многих регионах.

**Мелкие и средние консультантские фирмы** – занимаются общим управленческим консультированием мелких и средних фирм в ограниченном географическом регионе, специальным управленческим консультированием в определенных технических областях, строго специализированной деятельностью в конкретных отраслях промышленности или сферы услуг. Здесь работают до 50–100 консультантов.

Консалтинговые подразделения крупных бухгалтерских и аудиторских фирм по размеру и уровню оказываемых услуг похожи на многофункциональные консалтинговые фирмы и выполняют задания в соответствии с их знаниями и квалификацией.

Организации, называемые иногда “мозговыми центрами”, предлагают специальные консалтинговые услуги в таких сферах, как стратегические исследования, моделирование, прогнозирование потребительского спроса, анализ и проектирование систем и т.д.

Одиночные консультанты обслуживают в основном мелкие предприятия или выполняют небольшие задания в определенной области или по конкретному предмету в крупных организациях.

В последнее время появилась новая группа лиц, для которых консультирование не является первоначальной и основной функцией. К этой группе относятся поставщики и продавцы компьютеров и средств связи, фирмы, поставляющие программное обеспечение, коммерческие и инвестиционные банки, страховые компании и многие другие организации, которые превратили свои внутренние группы по управленческим услугам во внешние консультативные службы.

Классификация консалтинговых организаций в России показана на рисунке 5<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Эта схема и описание типов консалтинговых организаций России даны по результатам исследований, проведенных в рамках проекта Национального фонда подготовки финансовых и управленческих кадров “Улучшение качества консалтинговой профессии в России”, осуществленных совместно российской (АКЭУ) и голландской (ROA) ассоциациями консультантов.

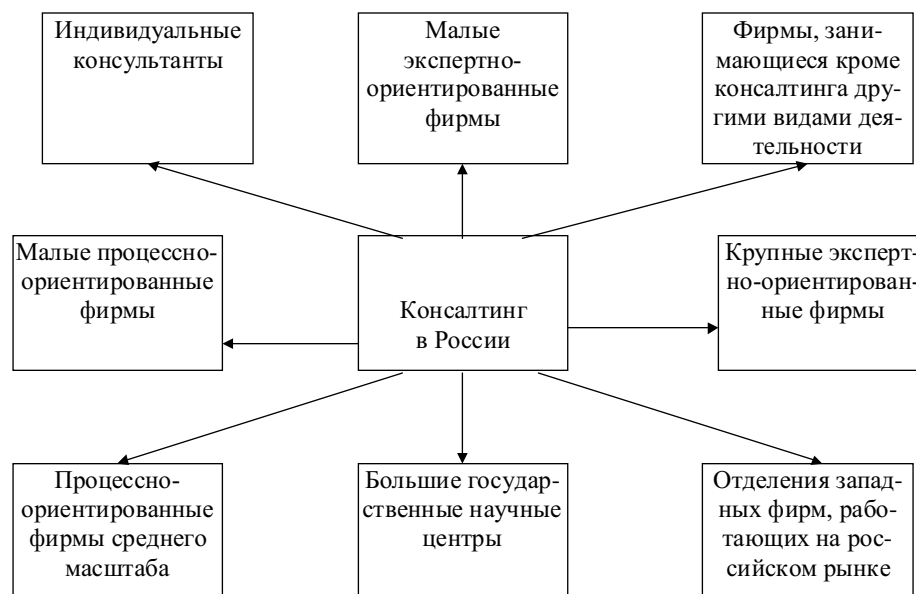


Рис. 5. Классификация организационных форм консультационной деятельности в России

Индивидуальные консультанты начинают свою карьеру в научно-исследовательских институтах или учебных заведениях, занимаются в основном тренингами, психологическим и процессным консультированием,

**Малые фирмы, ориентированные на процессное консультирование**, специализируются на вопросах стратегического планирования, управления персоналом, организационного развития. В таких фирмах работают обычно от 4 до 6 консультантов.

**Процессно-ориентированные фирмы среднего масштаба** отличаются большим числом персонала.

**Малые экспертно-ориентированные фирмы** заняты в узких областях экспертных знаний (законодательство, налогообложение, инвестиционное проектирование), как правило, в них работают 2–3 эксперта. Их клиентами являются местные органы управления, банки. Эти фирмы осуществляют основную часть консультационной работы в России.

**Крупные экспертно-ориентированные фирмы** – это организации, специализирующиеся на создании новых информационных технологий и автоматизированных систем управления или занимающиеся разработкой и сопровождением комплексных



инвестиционных проектов.

**Крупные государственные научные центры** – это научно-исследовательские институты, академии, университеты, которые финансируются из государственного бюджета.

Основной категорией фирм, занимающихся, кроме консалтинга, другими видами деятельности, являются аудиторско-консалтинговые. Консультирование в таких фирмах приносит дополнительный доход.

Крупные зарубежные консалтинговые и аудиторско-консалтинговые фирмы начали свою деятельность в России в конце 80-х – начале 90-х годов. В их филиалах работают более 50 специалистов, действуют подразделения, специализирующиеся на управленческом консультировании. В области аудита эти фирмы имеют широкую клиентуру. Основным источником заказов в области менеджмент-консалтинга для них являются программы международной технической помощи, объем которых сокращается. Частные же клиенты предпочитают обращаться к российским консультантам.

Большинство консалтинговых фирм находится в Москве. Одна из них – СП “Экспертек”, оказывающая услуги по таким направлениям, как общий менеджмент, выбор объектов инвестирования, разработка программ инвестиционных проектов, акционирование и приватизация, оценка стоимости имущества, составление и экспертиза контрактов и учредительных документов, юридические консультации, финансовый менеджмент, исследование рынков, маркетинговые стратегии и их сопровождение.

## **2.4. Внутренние консультанты**

Специалисты по предоставлению консалтинговой помощи называются консультантами. Различают внешних и внутренних консультантов.

**Внешний консультант** – специалист в какой-либо области, получивший подготовку по управленческому консультированию и не входящий в состав консультируемой организации.

**Внутренний консультант** – специалист, который входит в состав консультируемой организации и оказывает помощь руководителям в пределах данной организации.

Внутреннее подразделение по консультированию образуется для оказания консультативных услуг другим подразделениям этой организации. Достоинствами внутренних консультантов является то, что они хорошо знают свою организацию, поэтому быстро реагируют и ориентируются в любой ситуации; доступность консультантов в любое время; конфиденциальность. К недостаткам относятся:

- необходимость платить постоянную зарплату и тратить деньги на обучение внутренних консультантов;
- не подверженность внутренних консультантов внешней критике;

ошибки, которые они делают, редко обнаруживаются;

- отсутствие у внутренних консультантов постоянно возобновляемого опыта работы в других отраслях или фирмах;
- возможное проявление безынициативности и отказа от творческого подхода;
- нехватка управленческих навыков и инноваторского отношения при выполнении трудного проекта.

За последние годы заметно увеличилось число служб внутреннего консультирования. Теперь они берут на себя выполнение многих типов заданий, которые ранее давались внешним консультантам. Эти подразделения укомплектованы технически компетентными специалистами и работниками универсального плана, некоторые из которых имеют опыт работы во внешних фирмах по управленческому консультированию.

Внутренние консультанты начали создавать собственные профессиональные ассоциации, их признали некоторые профессиональные организации внешних консультантов.

Однако применение внутренних консультантов не является заменой внешних консультантов, которым всегда будет отдаваться предпочтение в ситуациях, когда внутренний консультант не отвечает критерию беспристрастности или не имеет достаточного опыта.

Соотношение внутреннего и внешнего консультирования представлено на рисунке 6.

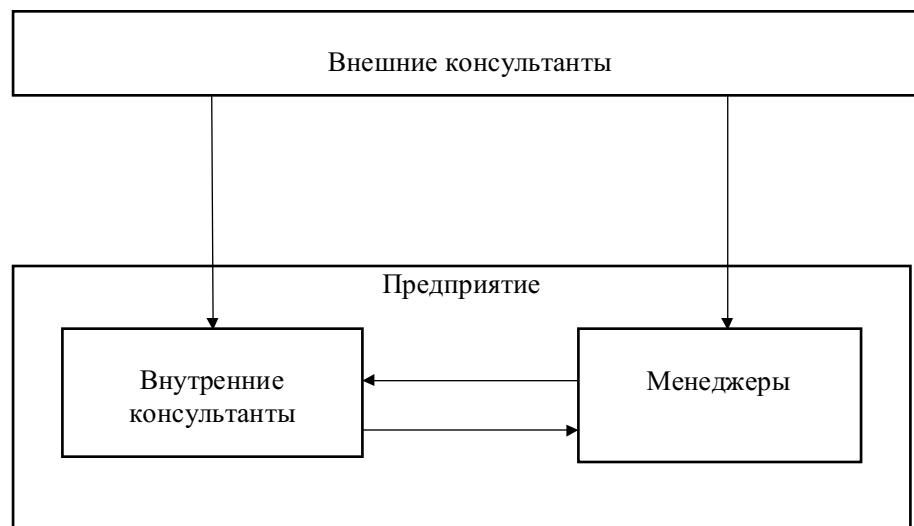


Рис. 6. Внутренние и внешние консультанты

Часто выполнение задания поручается совместно группам внешних и внутренних консультантов, что уменьшает расходы, помогает внешним консультантам быстро узнать об особенностях организации-клиента, облегчает выполнение задания и способствует обучению внутренних консультантов. Во многих случаях тактически лучше, если предложения одобряются или представляются внутренним подразделением.

### **3. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

#### **3.1. Основные методы мышления в консалтинге**

В процессе консалтинга для повышения эффективности творческой деятельности консультантов и отработки навыков коллективной мысли используются специальные операции и методы мышления, или тактики мышления.<sup>4</sup>

Метод мышления – это мыслительная операция, которая многократно применялась к какому-либо содержательному фрагменту работы. Среди универсальных методов мышления в консалтинге В.С. Дудченко выделяет позитивные и разрушающие. Они используются для упорядочения работы с содержанием, для повышения культуры этой работы. Правильное применение и умелое владение этими методами существенно повышает интеллектуальный потенциал участников работы, делает анализ более глубоким, а выводы – более содержательными и обоснованными. Они используются для повышений эффективности, развития творческой деятельности консультантов и отработки навыков коллективной мыслительной работы. К позитивным методам относятся:

- анализ – последовательное и упорядоченное расчленение задачи, идеи, тезиса и т.д. на части, определение их содержания, особенностей и границ, установление между ними связей, применяется для выявления и прояснения обсуждаемого вопроса, для углубленного его понимания;
- синтез – соединение различных частей, фрагментов содержания в органичное целое;
- сведение – переход от сложного к простому, эффективно, когда сложность обсуждаемых вопросов становится непреодолимой;
- восхождение – метод перехода от простого к сложному заключается в последовательном и постепенном движении от простейших факторов, суждений к более сложным и многообразным;
- индукция – метод мышления, при применении которой совершается переход от умозаключений в частных, единичных случаях к общему выводу, от отдельных фактов к общим положениям;
- дедукция – умозаключение об одной вещи через посредство другой, когда новая мысль выводится чисто логическим путем из

---

<sup>4</sup> Термин «техника мышления» введен Дудченко В.С. См.: Дудченко В.С. *Инновационные технологии. Учебно-методическое пособие*. М., МГСУ, 1996.

предшествующих мыслей;

- рефлексия – метод осмысления процесса, способов и результатов мыслительной работы и практических действий; расширяет поле осознаваемых элементов, особенностей мышления и деятельности, способствует осмыслению помех и затруднений в данной ситуации, выступает в качестве одного из основных механизмов развития мышления, сознания, деятельности;

- понимание – выяснение содержания некоторого материала, ситуации, деятельности при помощи различных интерпретаций, в ходе которого углубляется и развивается мысль, аргументация, связь с контекстом, устанавливается взаимопонимание между участниками работы, выявляются, формируются и оформляются позиции;

- “выращивание” идеи – способ мыслительной работы, состоящий в развитии, разворачивании, достраивании какой-либо идеи, мысли, гипотезы.

Вторая группа методов мышления – “разрушающие”. Они ориентированы на поиск слабых, уязвимых мест в мыслительной работе. Эти методы побуждают к углублению утверждений, большему их обоснованию, устранению противоречий и ошибок.

- непонимание – заключается в фиксации непонимания того, что утверждается, предлагается. Это побуждает участников работы многократно проговаривать свои идеи, доводы, за счет чего происходит их углубление и проработка;

- сомнение – выражение неуверенности, сомнения в правильности делаемого или сделанного группой, помогает отсеивать слабые и непродуктивные идеи, снимать попытки демагогических выступлений, формировать чувство ответственности за результаты работы;

- проблематизация – мыслительный метод, состоящий в требовании объяснить, зачем, почему группа утверждает и делает что-либо, в фиксации недостаточной обоснованности утверждения;

- критика – фиксация недостатков содержания, способов его получения или иного представления; позволяет определить слабые стороны того или иного построения, развивает навыки конструктивного отношения к недостаткам, умение отстаивать свою точку зрения;

- отрицание – метод, при котором консультант отвергает все утверждения и предложения участников работы, его цель – поиск новых идей, отработка навыков аргументирования, создание продуктивного творческого напряжения, расширение содержательного поля работы;

- инверсия – утверждение прямо противоположного тому, что высказывается участниками работы, акцентирование внимания на возможности противоположного подхода;

- доведение до абсурда – способ опровержения, состоящий в следующем: временно допускается, что опровергаемый тезис истинен. Если вытекающие из него следствия абсурдны, значит, и сам тезис ложен, поскольку по правилам логики из истины может быть получена только истина.

### 3.2. Технология и процедуры решения проблем в консалтинге

Технология решения проблем в консалтинге обычно предполагает групповую работу. В консалтинговом проекте можно выделить следующие виды групп:

1. Чисто консалтинговая группа – группа консультантов, которая создается при контент-консультировании.
2. Группа консультантов и представителей организации-клиента, которая функционирует при процессном консультировании.
3. Большая группа, состоящая из нескольких консультантов и большого количества представителей клиентов (20–30 человек), применяется при обучающем консультировании.

Технология решения проблем предписывает определенные действия (процедуры), направленные на достижение цели. Выделяют семь таких процедур:

1. **Диагностика задачи** – выявление, определение, анализ основных характеристик задачи, возникшей в практической работе руководителей и специалистов и ее формулировка. Эта процедура включает следующие действия:

- Выявление содержания задачи.
- Определение источника постановки задачи и его характеристик (уровня, должности, степени ответственности и т.д.).
- Выявление масштаба задачи для ее ограничения до посильной для данной группы.
- Определение новизны задачи, наличия аналогичных задач, решенных в прошлом.
- Определение поводов и причин постановки задачи.
- Определение факторов, препятствующих или способствующих решению задачи.
- Описание негативных последствий нерешенной задачи.
- Формулирование задачи в письменном виде.

2. **Диагностика ситуации** – выявление связанных с формулировкой задачи, существенных особенностей и факторов ситуации. Ситуация – это отражение фрагмента жизнедеятельности организации, состоящего из множества людей, предметов, отношений, качеств, процессов, действий и восприятия их в сознании участников. Эта процедура состоит из следующих действий:

- Выявление индивидуальных представлений участников группы о ситуации и построение моделей реальной ситуации. Модель ситуации – графическое изображение ситуации, системы, процесса, события.
- Построение обобщенной модели реальной ситуации на основе индивидуальных моделей.
- Описание участников ситуации и задачи по позициям и целям. Позиция – место в системе деятельности, предписывающее

занимающим его людям определенный способ видения (восприятия) реальности и определенную технологию действий.

- определение соответствия широты ситуации возможностям решения задачи по этой ситуации.
- Определение тенденции развития ситуации.
- Анализ основных факторов ситуации и возможности или невозможности на них влиять.
- Формирование осознанности участия каждого члена группы в решении задачи.

**3. Диагностика и постановка проблем** – поиск глубинных причин неблагополучия данной ситуации и задачи, которая в ней возникла, включает:

- Воссоздание эталона (нормативной ситуации) для оценки реальной ситуации. Нормативная ситуация – положение дел, которое должно иметь место в соответствии с нормативами, предписаниями, устоявшимися взглядами на должное.
- Определение основных причин отклонения от нормативной ситуации.
- Разработка представления об идеальной ситуации, при которой не могла бы возникнуть задача, требующая решения.
- Модификация идеальной ситуации в более реалистичную, желаемую.

- Выявление причин отклонений реальной ситуации от желаемой.

**4. Выделение целей** – описание результата, на который должна быть ориентирована дальнейшая работа. Эта процедура состоит из следующих действий:

- Определение результатов развития основных процессов в ситуации без вмешательства в нее (прогноз ситуации).
- Корректировка желаемой ситуации с учетом прогноза ее развития.
- Выделение конкретных наиболее важных ориентиров и оформление их в виде целей.

**5. Выработка решений** – определение конкретных средств, действий, мероприятий, воздействий на связи для достижения целей и решения проблем. Эта процедура состоит из следующих действий:

- Выработка идей-решений. Идея становится решением лишь тогда, когда доказано, что она может выступать в качестве средства или способа достижения целей и разрешения либо снятия проблемы.
- Анализ и отбор идей и решений.
- Взаимоувязка отобранных идей-решений в единую органическую систему.
- Подготовка технико-экономического, социального, психологического обоснования по практическому решению задачи.
- Определение возможных негативных последствий решения и его корректировка.

**6. Разработка проекта** – определение конкретных средств для

изменения всей системы в целом, в отдельных элементах которой возникли задача и проблема. Для этого необходимо:

- Представление исходной системы (базовой модели).
- Разработка проекта перевода базовой системы в будущую систему в виде конкретных решений.
- Обеспечение саморазвития и стабилизации будущей системы.
- Обеспечение системы управляющим механизмом.
- Определение ресурсов и затрат, необходимых для перестройки системы.

**7. Разработка программы реализации** – разработка стратегии и тактики претворения проекта в жизнь. Содержание этой процедуры:

- Определение последовательности шагов по реализации проекта.
- Обеспечение реализации проекта с помощью соответствующих организационных форм.
- Разработка системы информационного и документационного обеспечения реализации проекта.
- Определение форм и способов работы с людьми.
- Определение содержания и последовательности действий каждого члена группы консультантов по реализации проекта.
- Анализ факторов, которые будут содействовать или препятствовать реализации проекта.
- Определение эффективности реализации проекта и его корректировка.

После разработки программы и согласования ее с ответственными лицами организации-клиента группа консультантов приступает к выполнению программы.

Многие руководители заинтересованы в услугах консультантов, владеющих методами диагностики. При помощи этих методов они собирают важную для руководителей информацию, обрабатывают уже имеющуюся и придают ей нужную для руководителя форму. Существует много разных методов, которые подходят для консультационной деятельности, консультанты же чаще всего применяют те, которые используют руководители в своей повседневной работе (“естественный подход”), т.е. беседуют с людьми (интервью), изучают документы, принимают участие в совещаниях, собраниях, изучают статистические материалы, проводят сравнения.

Прежде чем представить каждый метод работы консультанта в отдельности, надо сказать, что распределение их между этапами процесса управленческого консультирования носит в какой-то мере условный характер. Дело в том, что многие методы универсальны, т.е. могут быть использованы на нескольких или даже на всех этапах консультирования (интервью, сравнение, групповая работа и т.д.). Разделим методы диагностики на три группы: 1) методы сбора информации; 2) методы обработки и анализа информации; 3) методы определения приоритетов проблем.

### 3.3. Методы сбора, обработки и анализа информации

К методам сбора информации относятся наблюдение, опрос (анкетирование, интервьюирование), анализ документации, экспертные оценки (рис. 7).

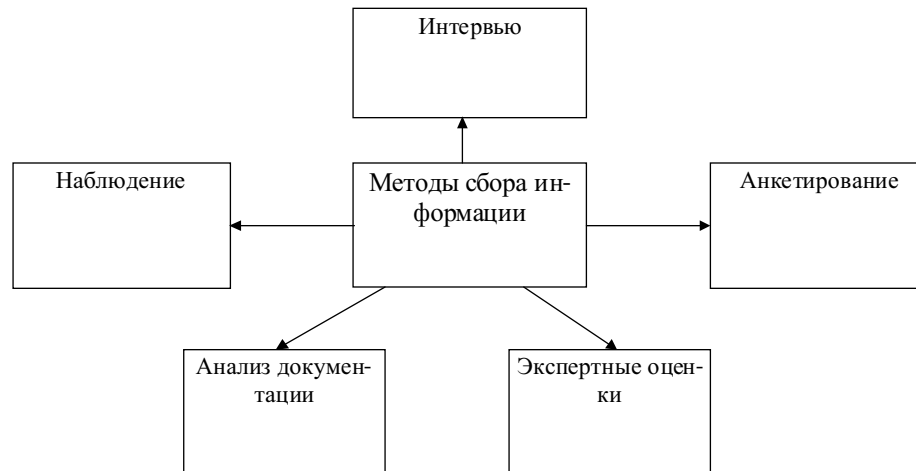


Рис.7. Методы сбора информации

**Интервью** является самым универсальным методом поиска и сбора информации. Интервью дает факты, раскрывает ощущения, чувства. Его недостаток заключается в том, что информация просеивается через восприятие одного человека. Тем не менее интервью широко используется и позволяет консультанту получить полезные впечатления о проблеме клиента. Существуют два типа интервью: свободное и формализованное.

Для свободного интервью характерно, что консультант не оказывает большого влияния на направленность беседы, только изредка задает интервьюируемому направляющие вопросы. При проведении формализованного интервью интервьюируемый отвечает лишь на вопросы консультанта.

Перед проведением интервью консультант составляет план, в котором определяет, какая информация ему нужна, у кого ее получить, где и как провести интервью. Важно, чтобы интервьюер получил представление о предмете и мог сформулировать выводы.

**Анкетирование** – опрос с помощью анкеты – используется для выявления конкретных фактов при помощи большого круга лиц, а также в случаях, когда работники организации находятся на значительных расстояниях друг от друга.



Составление анкеты требует от консультанта специальных знаний, особенно если в анкете используются социометрические и психометрические методы. Обычно анкета составляется не одним человеком, а группой, состоящей как минимум из двух человек, один из которых – специалист в изучаемой анкетой области, второй – методист по разработке анкет.

Анкета должна быть подготовлена таким образом, чтобы вопросы не могли повлиять на поведение участника опроса. Правильно составленная анкета должна:

- облегчить ответ опрашиваемого лица;
- сформулировать вопрос с учетом его влияния на ответ опрашиваемого;
- позволить легко провести анализ.

**Наблюдение** – метод сбора первичной информации, изучающий поведение объекта исследования в реальной обстановке, фиксирующий результат прошлого поведения.

Наблюдение рассматривается как процесс, который служит определенной исследовательской цели, проходит планомерно и систематически, представляет собой не только сбор интересных фактов, но и направлен на выработку обобщающих суждений, подвержен постоянному контролю с точки зрения надежности и точности.

При помощи наблюдения в консалтинге обычно получают информацию о материально-технической базе, о порядке выполнения процедур, о методах работы, условиях труда, об отношениях между руководителем и подчиненными и их поведении, об удовлетворенности трудом и его интенсивности.

**Анализ документации** – метод сбора информации, основанный на анализе нормативных материалов по совершенствованию управления, бухгалтерской и плановой документации, планов развития.

Иногда используются специальные отчеты или справки, которые составляют работники организации-клиента (бухгалтерия, отдел труда и заработной платы и т.д.).

По времени анализ документов рекомендуется проводить до интервью, так как это помогает лучше понять интервьюируемого, сократить количество вопросов.

**Экспертные оценки** – это группа методов сбора информации, представляющих собой количественные или качественные (обычно в баллах или порядковых номерах, рейтингах) оценки процессов и явлений, экономических величин, показателей, полученных на основе суждений экспертов.

Экспертные оценки используются в консультировании, когда никакие другие методы не дают возможности изучить ситуацию, исследуемая ситуация повторяется достаточно часто и хорошо знакома эксперту, а получаемые оценки можно проверить при помощи других методов.

Важным этапом в работе консультанта является анализ собранной информации – выявление причинных взаимосвязей между фактами и событиями.

Для изучения информации в консалтинге используют методы: анализа хозяйственной деятельности, математические и статистические, комплексного исследования качественных и количественных данных.

Анализ данных начинается с их классификации. Классификация может проводится как до начала, так и в конце их сбора. Классифицировать данные можно по событиям (время, частота, причины, последствия), по работникам (возраст, пол, стаж, заработная плата), по изделиям и материалам (объем, ценность, технические характеристики), по входу-выходу (вид деятельности, объем, интенсивность) (табл. 3).

Таблица 3

Способы классификации собранных данных

№ п/п	Признак классификации	Виды собранных данных
1	По событиям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• время</li> <li>• частота</li> <li>• причины</li> <li>• последствия</li> </ul>
2	По работникам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возраст</li> <li>• пол</li> <li>• стаж</li> <li>• заработная плата</li> </ul>
3	По изделиям и материалам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• объем</li> <li>• ценность</li> <li>• технические параметры</li> </ul>
4	По входу-выходу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вид деятельности</li> <li>• объем</li> <li>• интенсивность</li> </ul>

После классификации следует постановка проблемы. В процессе анализа консультант должен основное внимание уделить выяснению ее причин. Причина возникновения проблемы представляет собой отклонение, которое вызвано изменением условий или механизмов, влияющих на обстановку. Здесь требуется комплексный подход. Рекомендуется рассмотреть несколько вариантов причин. Наиболее вероятная причина (комплекс причин) отклонения та, которая точно объясняет все аспекты отклонения (рис. 8).

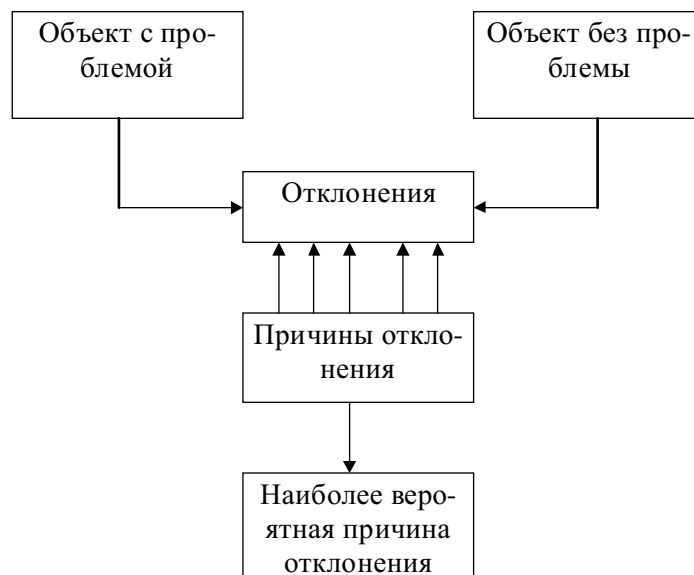


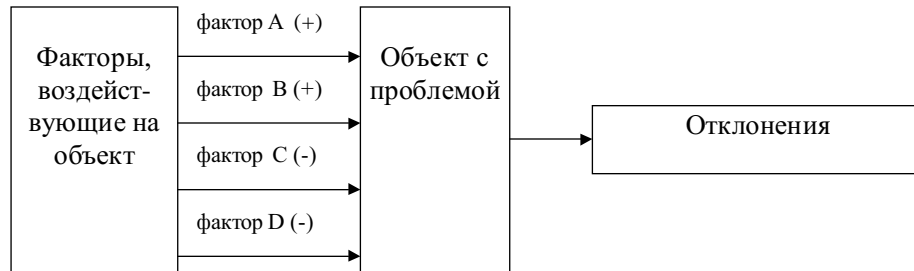
Рис.8. Процесс выявления причины проблемы

**Метод анализа проблем** заключается в выявлении причин возникновения проблемы, места, времени, интенсивности проявления. Идея метода анализа состоит в том, что по разным аспектам (что, кто, где, когда, в какой степени) выясняют различий между объектом, где проблема существует, и другим, очень похожим на него объектом, где такой проблемы не существует. В ходе такого сравнения можно определить причины их возникновения.

Метод анализа сил воздействия используется для анализа факторов, вызывающих данную проблему. Этот метода позволяет быстро и наглядно охватить и охарактеризовать общую ситуацию. Дальнейшая задача консультанта – поиск путей для уменьшения влияния отрицательных воздействий и увеличения положительных (рис. 9).

**Методы анализа взаимного влияния** представляют собой группу методов, имеющих целью выяснение взаимовлияний между изучаемыми факторами и событиями, а также величины этого влияния (анализ входа-выхода, корреляционный и регрессионный анализ и др.). Консультант старается выявить наиболее существенные, а не случайные связи (рис. 10).

1. Выявление положительных и отрицательных факторов.



2. Изменение факторов с целью уменьшения отклонения.

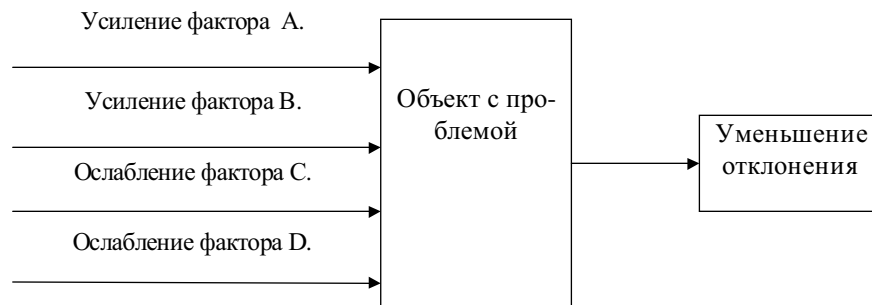


Рис.9. Схема метода анализа сил воздействия

1. Выявление факторов.



2. Описание модели, связывающей факты и события.

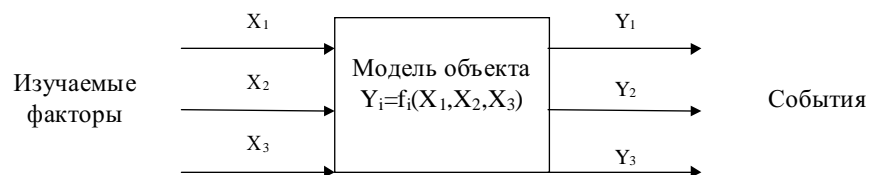


Рис.10. Схема метода анализа взаимного влияния

На всех этапах своей работы консультант использует методы сравнения. В процессе диагностики возможно использование для сравнения стандартов, сложившихся в ходе работы у других клиентов. Особенно важным является сравнение, которое помогает определить потенциальные результаты, на которых основывается стратегия предприятия. Такие сравнения нельзя проводить на основе данных одной организации, необходимо сравнение с другими организациями. Естественно, при таком сравнении следует учитывать особенности условий данной организации.

### 3.4. Методы определения приоритетов проблем

Рассмотренные методы позволяют выявить проблемы и их взаимовлияния. В процессе диагностики требуется найти приоритеты проблем с точки зрения важности и срочности их решения. Методами определения приоритетов проблем являются метод дерева целей и метод графа проблем.

**Метод дерева целей** – один из методов определения приоритетов проблем, состоящий в расчленении целей системы более высокого порядка на цели системы более низкого порядка. В результате такого расчленения получают дерево целей, которое показывает связи между целями разных порядков.

При анализе целей организации исходят из основных, глобальных целей. Каждая глобальная цель делится на подцели, которые стоят на пути достижения глобальной цели. Из подцелей выводят цели следующего уровня, продолжая действовать так до тех пор, пока не будет достигнут уровень настолько конкретных целей, что продолжать дальнейшее деление целей на имеет смысла.

Таким способом можно подразделять также сложные проблемы и виды деятельности на более простые проблемы и виды деятельности (рис.11).



Рис.11. Схема анализа целей

Для соизмерения целей применяются экспертные оценки, которые отражают относительную важность целей, эффективность или другие характеристики целей. Экспертные оценки также показывают “вес” конкретного отклонения. Это позволяет выявить приоритетные проблемы.

**Метод графа проблем** – один из методов определения приоритетов проблем, состоящий в построении матрицы проблем, позволяющей руководителям, используя экспертные оценки, определять причинно-следственные связи между проблемами (рис.12).

Название проблем	1	2	3	4	5	6	7	Сумма причин
1. Противоречия между линейными и функциональными подразделениями			4	3		3	4	14
2. Рост производства не позволяет развивать инфраструктуру					1		1	2
3. Недостаточная информированность руководителей	1			2		1	2	6
4. Недостатки в работе группы разработки стратегии	2	2	3		4		3	14
5. Несоответствие плана производственным мощностям	1	2						3
6. Недостатки в подготовке в проведении совещаний	1		3					4
7. Оторванность этапа разработки от этапа реализации стратегии	1	3						4
Сумма следствий	6	7	10	5	5	4	10	

Рис.12. Фрагмент матрицы проблем объединения

Граф проблем может ответить на вопрос, какую проблему решать в первую очередь (рис.13).

Размеры квадрата отражают важность данной проблемы как причины появления других проблем. Соединительная стрелка показывает направленность причинной связи. Граф проблем показывает, что в первую очередь надо добиться уменьшения влияния проблем 1 и 4, т.к. 1 проблема оказывает влияние на проблемы 4, 7, 3, 6, а 4 – на 5, 3, 7. Тогда получим положительное воздействие на решение проблем 3, 5 и 7. В последнюю очередь можно обратиться к проблемам 2 и 6: они не влияют на другие проблемы, а испытывают влияние проблем, требующих первоочередного разрешения.

Данный формализованный метод следует рассматривать как инструмент разработки предложений для определения проблем и их важности. При принятии окончательного решения о том, с каких проблем начинать, консультант должен учесть еще множество факторов (ресурсы, условия и т.д.), влияние которых полностью формализовать невозможно.

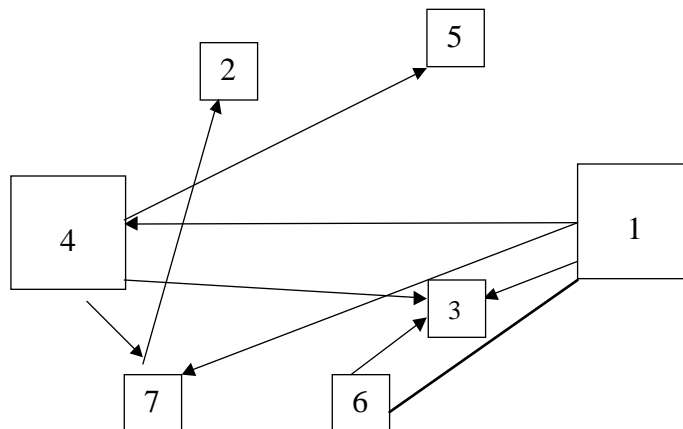


Рис. 13. Граф проблем

### 3.5. Методы разработки решений в процессе управленческого консультирования

Разработка решений заключается в определении конкретных средств (действий, мероприятий) достижения целей и решения проблем и состоит из нескольких этапов. В начале необходимо выявить известные решения, при помощи которых достигаются сходные цели, и провести их критический анализ, выбрать метод получения новых идей.

Полученные идеи анализируются, происходит отбор наиболее ценных из них. Идея становится решением тогда, когда доказано, что она может выступать в качестве средства или способа снятия проблемы. Каждая идея проверяется на “прочность” и разрешающую силу, т.е. определяется характер изменений, затрагивают ли они основания проблемы, кого и в какой степени касаются, кому и что дают. Если в результате анализа не появилось соответствующих определенным условиям идей-решений, необходимо использовать другие методы выработки идей. Отобранные решения увязываются друг с другом в единую органичную систему, для которой готовится технико-технологическое, экономическое, организационное, социальное и психологическое обоснование. В итоге необходимо определить возможные негативные последствия реализации полученной системы и скорректировать ее (рис.14).

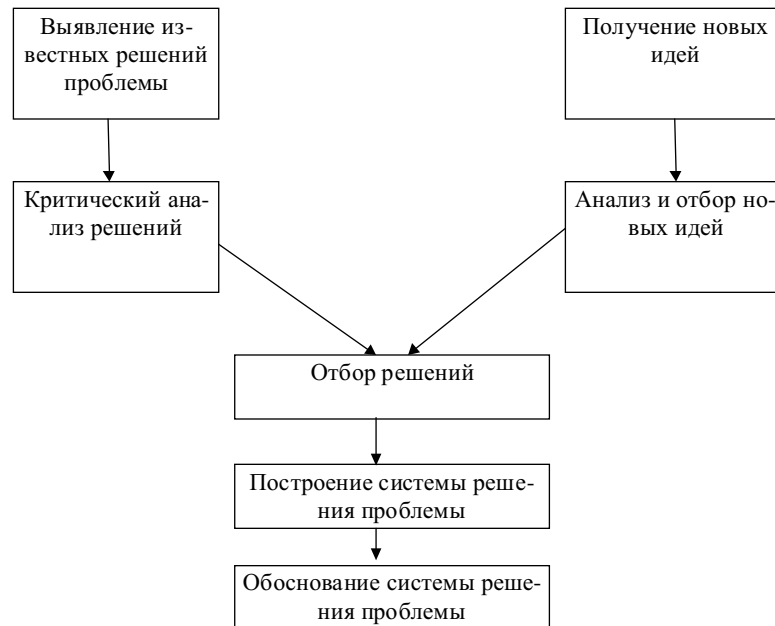


Рис.14. Процесс построения системы решения проблемы

В социально-производственных системах нельзя менять какие-либо отдельные элементы, поскольку это может привести к ухудшению состояния целого. Меняя часть, мы всегда меняем целое. Это делает необходимой разработку проекта, отражающего целевое состояние системы, к которой относятся проблема и задача.

Для разработки проекта необходимо выбрать базовую модель системы, т.е. выделить организацию, среду, процесс и другие носители проблемы, задать границы проектируемой системы, представить систему с проблемой в форме модели. Модель системы всегда относится к организационным системам (таким, как завод, система управления и т.д.).

Затем разрабатывается проект будущей системы, который представляет собой систему с решенной проблемой. Он готовится на основе базовой модели системы и состоит во внесении в нее качественно новых элементов, ее перестройки либо разработки новой базовой модели. Один из возможных и желательных результатов – выход на принципиально новые системы.

Для обеспечения системы механизмом саморазвития разрабатываются и встраиваются в проект механизмы саморазвития и стабилизации системы. Назначение этой операции – обеспечение саморазвития инновационного потенциала системы. Инновационный



потенциал – способность воспринимать, использовать и порождать новшества, способность решать проблемы новыми способами.

На завершающем этапе разработки проекта предлагается механизм управления системой и определяются ресурсы и затраты, необходимые для ее перестройки.

Представленный проект может так и остаться на бумаге без продуманной и проработанной стратегии и тактики его реализации. Реализации – это действие, изменяющее что-то в практической деятельности людей. Для проведения этих изменений необходима разработка программы реализации проекта, которая предполагает следующее:

- представление проекта в виде процесса, т.е. выделение в нем отдельных блоков, этапов, определение последовательности их реализации во времени;
- обеспечение реализации проекта организационными формами;
- разработка информационного и документационного обеспечения реализации проекта;
- определение способов работы с людьми;
- определение содержания и последовательности действий по реализации проекта;
- анализ факторов, которые будут содействовать или препятствовать реализации проекта;
- анализ последствий реализации проекта (рис. 15).

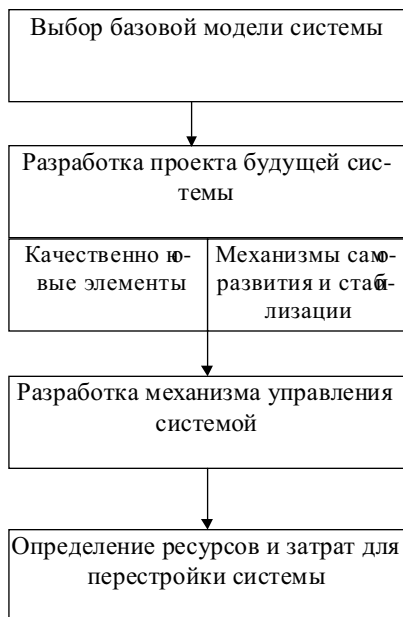


Рис.15. Схема этапов проекта изменения системы

Разработка решений осуществляется также посредством устранения узких мест и с помощью концепции идеальной системы.

**Метод устранения узких мест** – один из методов разработки решений, используемый при необходимости получить удовлетворительное решение и направленный на устранение или уменьшение влияния данного узкого места на производственный процесс, например, увеличение пропускной способности цеха. При этом подходе за основу берется существующее положение и конкретное узкое место.

**Концепция идеальной системы** – метод разработки решений, состоящий в том, что в основу проектирования берется идеальная система (положение), которая рассматривается на разных уровнях.

Первый уровень – теоретически идеальная система. Например, выпуск продукции не ограничен ресурсами, рынком и т.д. В действительности такой системы быть не может. Второй уровень – идеальная система в перспективе. В настоящее время такую систему создать невозможно, необходима работа по ее развитию и исследованию. Третий уровень – технически возможное идеальное решение. Данный уровень достижим в случае существования идеальных условий (рис. 16).

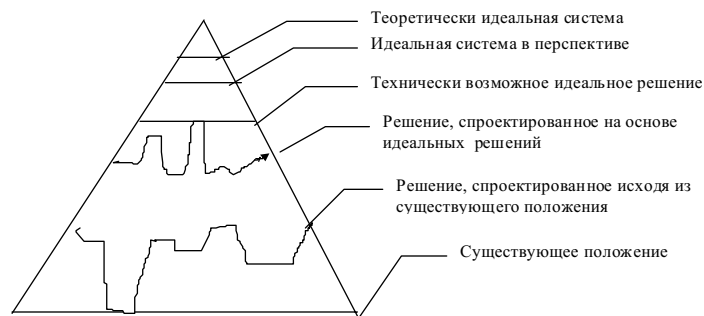


Рис. 16. Треугольник решений концепции идеальных систем

Четвертый уровень – разработка решений по концепции идеальной системы состоит из следующих этапов:

- формирование идеальной системы (положения) в области решаемой проблемы;
- идентификация идеальных условий;
- разработка возможной в перспективе идеальной системы;
- разработка решения, спроектированного на основе идеальных решений.

Пятый уровень – это решение, спроектированное исходя из существующего положения. Именно область между решениями 4 и 5 уровней и представляет интерес для консультанта.

## **4. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ КОНСУЛЬТАНТА И КЛИЕНТА В ПРОЦЕССЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

### **4.1. Ожидания и роли консультанта и клиента**

В зависимости от ситуации и того, что ждет клиент, возможны разные определения ролей консультанта и методы вмешательства. Тем не менее, какая бы роль ни была выбрана, основной целью всегда должно быть создание и поддержание истинного отношения сотрудничества.

Совершенно независимо от технической значимости и качества совет консультанта может быть понят и принят или отвергнут клиентом. Отказ имеет множество форм. Например, отчет формально принят и похоронен на столе руководителя и никогда не воплотится на практике. Это подчеркивает, как важно построить и поддерживать отношения сотрудничества между консультантом и клиентом.

Сотрудничество необходимо по следующим причинам:

1. Консультант многого не в состоянии выполнить должным образом, если клиент не хочет сотрудничать. Это может произойти, например, если консультанту отказывают в необходимой ему информации.

2. Иногда руководитель организации-клиента не знает, какие знания и умения присутствуют в организации в скрытой форме. Консультант может помочь выявить и мобилизовать собственные ресурсы клиента.

3. Сотрудничество необходимо, чтобы клиент полностью связывал себя с определением проблемы и результатами выполнения задания. Клиенты должны «владеть» проблемой и ее решением. Человек по-разному относится к проектам, в которые вложил часы упорной работы, и к проектам, которые ему предлагают осуществить даже без предварительной консультации.

4. Если нет сотрудничества, клиент ничему не научится при выполнении задания. Обучение происходит при совместной работе на всех стадиях выполнения задания.

Опыт показывает, что установить прочные и эффективные взаимоотношения нелегко.

Во-первых, клиент и консультант могут по-разному смотреть на ожидаемый результат и пути выполнения задания, существует риск их неправильного понимания. Чтобы этого избежать, следует четко определить проблему, в связи с которой был приглашен консультант. Он может принять задание, только если уверен, что согласен с описанием проблемы, предложенным клиентом. Он также должен иметь возможность сделать собственное заключение по существу проблемы и степени сложности ее решения.

Определения проблемы консультантом и клиентом могут различаться по многим причинам. Иногда руководители глубоко погружены в частную ситуацию или создали проблему сами, они воспринимают проявления, а не реальную проблему. Как консультант, так и клиент должны быть готовы пересмотреть свои первоначальные определения и выработать совместное. После начала выполнения задания детальная диагностическая работа может выявить новые проблемы и привести к изменению первоначально согласованного определения.

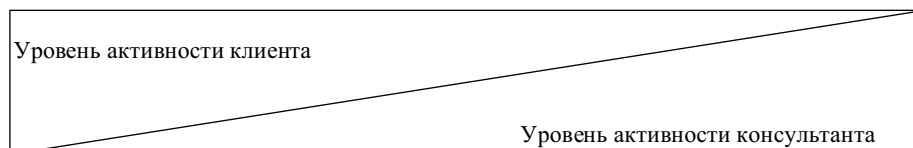
Во-вторых, консультант и клиент должны прояснить, чего они хотят достичь и как измерить полученные результаты. Часто в России консультанты сталкиваются с совершенно нереалистичными, завышенными ожиданиями клиентов (например, не просто повысить доходность предприятия, а увеличить ее в два раза). Могут возникнуть недоразумения по поводу роли консультанта в реализации принятых решений. Так, консультант хочет участвовать в претворении проекта, а клиент, исходя из прежнего опыта, привык получать отчеты с предложениями и решать самостоятельно, применять их или нет, только после ухода консультанта.

В-третьих, очень важно определить, как обе стороны будут участвовать в выполнении задания, какое место отводится консультанту. Все роли консультанта можно изобразить в диапазоне от директивного до недирективного поведения. В первом случае консультант занимает позицию руководителя или является инициатором действий. При недирективной роли он представляет информацию клиенту, которую тот может использовать (рис. 17). На рисунке 17 показаны роли консультанта, расположенные по степени участия консультанта от недирективного до директивного поведения. Рассмотрим, как выбрать роль в зависимости от потребностей клиента.

**Рефлексия** – роль консультанта, основанная на стимулировании клиента к принятию решений, наводя его на размышления постановкой вопросов, которые могут помочь прояснить или изменить ситуацию.

**Специалист по процессам** – роль консультанта, при которой он концентрируется в основном на межличностной и межгрупповой динамике, влияющей на процесс решения проблемы и изменений. Консультант старается выработать у клиента способность совместно делать заключения для решения проблем, фокусируя внимание не на том, какие задачи выполняются, а на том, как это происходит. Консультант помогает клиенту интегрировать межличностные и групповые навыки и умения с целевой активностью и достигать оптимальных взаимоотношений. В этой роли важной функцией консультанта является обеспечение обратной связи.

При любом консультативном задании обязательно приходится находить факты как для создания базы данных, так и для разрешения сложных проблем клиента. Однако роль консультанта не может быть



Уровень активности консультанта в решении проблем

Недирективный				Директивный			
Рефлек- сия	Специа- лист по процес- сам	Обнару- жение фактов	Нахож- дение альтерна- тив	Помощ- ник в решении проблем	Инструк- тор и препода- ватель	Техниче- ский экс- перт	Пропа- гандист
Подни- мает во- просы для раз- мышле- ния.	Наблю- дает за процес- сами ре- шения проблем и затра- гивает вопросы, отра- жающие обратную связь.	Собирает данные и стимули- рует мышле- ние.	Выявляет альтерна- тивы и ресурсы для кли- ента и помогает оцени- вать по- следст- вия.	Предла- гает аль- тернати- вы и уча- ствует в решени- ях.	Обучает клиента и разраба- тывает учебные програм- мы.	Дает ин- форма- цию и предло- жения по вопросам политики и практи- ки.	Предла- гает пути решения, убеждает или на- правляет процесс решения пробле- мы, пы- тается воздейст- вовать на клиента.

Рис. 17. Роли консультанта

ограничена только обнаружением фактов. Его влияние на клиента обусловлено выбором источников данных, использованием методики, которая в большей или меньшей степени вовлекает клиента в сбор и анализ данных, представлением данных клиенту таким образом, чтобы показать, где и почему необходимы усовершенствования. В данном случае консультант работает в основном в качестве исследователя.

Принятие решений предполагает затраты. В то время как ценность решения зависит от достижения заданного набора целей, консультант может предложить для выбора несколько альтернатив решения и определить сопутствующий риск. При таких отношениях взаимопомощи консультант устанавливает критерии оценки и разрабатывает причинно-следственные связи и соответствующий набор стратегий для каждой альтернативы. В данном случае консультант непосредственно не участвует в принятии решения, а находит приемлемые альтернативы для лица, принимающего решения.

**Помощник в решении проблем** – роль консультанта, подразумевающая синергический (совместный) подход к сотрудничеству с клиентом и дополнению его действий в процессе восприятия, познания и выработки мероприятий, необходимых для решения проблемы. Консультант помогает сохранять объективность на стадии диагностики, выделять и определять реальные зависимые и независимые переменные, которые воздействуют на причину возникновения проблемы и в конечном итоге будут влиять на ее решение, взвешивать возможные альтернативы, классифицировать характерные причинные связи, которые могут влиять на альтернативы, синтезировать и разрабатывать программу действий для эффективного решения проблемы. В этой роли консультант участвует в принятии решений на равных правах с клиентом.

**Инструктор или преподаватель** – роль консультанта, при которой он организует периодический или постоянный инструктаж или обучение в пределах “системы клиента”. В этом аспекте взаимоотношений помощи консультант может играть определенную роль в организации процесса обучения, который используется критически и творчески в зависимости от ситуации и потребностей. Консультант может обучать на опыте либо инструктировать и непосредственно делиться информацией.

**Технический эксперт** – роль консультанта, при которой он посредством специальных знаний, умений и профессионального опыта оказывает особые услуги клиенту. Консультант в этом случае выполняет директивную роль, пока клиент не одобрит выбранный подход. Позднее консультант может выступать в роли катализатора, помогая выполнять предложенные им рекомендации.

В роли **пропагандиста** консультант старается повлиять на клиента. Существуют два типа пропаганды:

**“Позиционная пропаганда”** – тактика консультанта, основанная на воздействии на клиента с целью выбора им определенных товаров или принятия определенных ценностей.

**“Методологическая пропаганда”** – тактика консультанта, при которой он старается стимулировать клиента к активному решению проблемы и использованию определенных методов, не пропагандируя при этом какое-либо определенное решение.

#### **4.2. “Система клиента” и методы воздействия на нее**

Клиентом в широком смысле является организация, которая пользуется услугами консультанта. Однако имеются также клиенты в более узком смысле слова – индивиды или группы лиц в организации, которые выступают инициаторами привлечения консультанта, обсуждают с ним работу, сотрудничают в ходе выполнения задания, получают отчеты и дают рекомендации руководству принимать их или нет и т.д. Здесь отношения “консультант – клиент” персонализируются, и на них

оказывают влияние психологические и иные факторы.

Клиентами консультантов выступают владельцы или менеджеры частных предприятий и корпораций, руководители государственных предприятий и соответствующих ведомств, центральные и местные органы власти, руководители таких территориальных образований, как технопарки, экополисы, технополисы, свободные экономические зоны и т.д.

Не все проекты заказываются непосредственно высшим исполнительным руководством. Ряд задач рассматривается на уровне среднего или нижнего административного звена. В проекте могут участвовать следующие представители со стороны клиента, заинтересованные в выполнении задания:

- сотрудники, обеспечивающие взаимодействие;
- сотрудники, привлекаемые к работе над заказом под руководством специалиста-консультанта;
- менеджеры и другие сотрудники, с которыми будут проводиться собеседования и которые будут готовить необходимую документацию.

Работая с организацией-клиентом, консультанты сталкиваются с очень сложными и запутанными отношениями, противоречивыми ожиданиями, надеждами и страхами, уважением и неуважением, доверием и недоверием. Им могут легко предоставлять информацию или же преднамеренно скрывать и искажать ее. **“Система клиента”** – комплексное рассмотрение организации-клиента с составлением карты сети взаимоотношений в организации, в которой консультант должен работать. Бывает, что эта система охватывает лишь часть или один аспект организации. Консультант же должен определить:

- 1) кто обладает реальной властью принятия решений, связанных с выполнением задания (на всех стадиях);
- 2) кто наиболее заинтересован в успехе или неудаче задания;
- 3) чье непосредственное сотрудничество необходимо.

Ошибка многих консультантов – автоматически считать руководителя организации своим главным клиентом и вести себя с ним соответствующим образом. Это раздражает людей, которые знают, что в первую очередь они будут отвечать за реализацию принятых решений и что изменения коснутся их работы, а не работы высшего руководства. С другой стороны, ошибкой будет оставлять в стороне старшего руководителя, забывая информировать его и обращаться за его поддержкой или помощью, только когда это необходимо консультанту.

Выполняя задание, консультант продолжает изучать “систему клиента” и все лучше понимать роли разных лиц. Первоначальная оценка ролей может быть неправильной, кроме того, выполнение задания – это живой процесс, и в любой момент роли могут смениться. Назначение нового руководителя способно радикально изменить ход выполнения задания.

Некоторые ситуации бывают особенно сложными, например, если

консультант не знает, кто является его главным клиентом и кого он должен стараться удовлетворить прежде всего. Это происходит, когда консультанта нанимает высшее руководство, а работает он с функциональным подразделением; задание на консультирование дается и субсидируется банком как предварительное условие предоставления кредита; министерство направляет консультанта на государственное предприятие. В этом случае консультант должен определить свою роль, а также того, кто “владеет” проблемой и нуждается в помощи. Это лицо или организация и будет его основным клиентом.

Принимая одну из ролей, приведенных выше, консультант лично влияет на “систему клиента”. Он делает это, чтобы получить информацию, завоевать доверие и уважение, преодолеть пассивное сопротивление, заручиться содействием и добиться того, чтобы его предложения принимали и выполняли.

Задача консультанта – активизировать клиента и пробудить его инициативу в его же собственных интересах, а не манипулировать им в интересах консультанта. Консультант должен понимать, что может оказать сильное влияние на некоторых людей, тем самым он берет на себя значительную техническую и моральную ответственность. Постепенно консультант переносит эту ответственность на клиента. Усовершенствованные знания и навыки в решении проблем помогут клиенту понять, когда и как на него воздействуют, и самому решить, имеются ли альтернативы.

Существуют различные методы влияния консультанта на “систему клиента”, но трудно заранее определить, какие из них принесут желаемый эффект, т.к. отношения людей и их решения имеют как рациональные, так и иррациональные (эмоциональные) мотивы.

В одном случае достаточно показать клиенту несколько значимых цифр, и он сделает из них практические выводы. В другом случае на клиента может так подействовать личность внушающего доверие консультанта, что он немедленно поверит в правильность предлагаемого совета, не вдаваясь в выяснение причин (рис. 18).

Консультант должен осознавать, приходит ли он в организацию как эксперт, пользующийся известностью, или же как некто совершенно неизвестный. Демонстрация теоретических знаний и практического опыта может быть сделана в ходе неофициальных обсуждений, при передаче информации о теоретических разработках, новых методах и оборудовании, выполненных проектах, в которых участвовал сам консультант. Технически совершенные данные или предложения, представляемые консультантом, говорят сами за себя и воздействуют на позицию клиента.

Клиент пристально следит за поведением консультанта. На его отношение влияют верность консультанта обязательствам, честность, методичность в подходе и эффективность работы. Они по-разному проявляются на различных стадиях выполнения задания: в характере сбора информации, самодисциплине и настойчивости в обнаружении



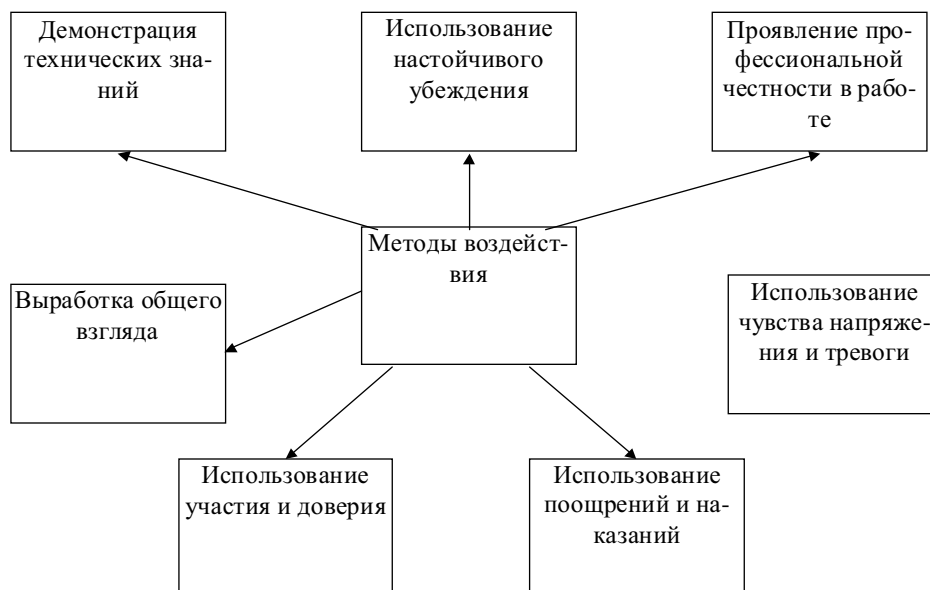


Рис.18. Методы воздействия консультанта на клиента

фактов, в способности находить недостатки, о которых консультант не был информирован клиентом, в упорстве поиска более совершенных методов, рациональном использовании времени, тактичности и т.д. Эффект усиливается, если люди видят, что консультант готов делиться с ними своими знаниями и рабочими методами.

Часто консультантам приходится убеждать клиента, что предлагаемое ему действие, является правильным, нужным и эффективным. Метод убеждения обычно используется при представлении консультантом данных или фактов в поддержку своей позиции, выдвижении новых идей и предложений, аргументов “за” и “против”. Этот метод наиболее эффективен, когда консультанта воспринимают как специалиста. Однако есть тенденция применять этот метод в практике консультирования, и часто полагают, что именно в этом и состоит воздействие.

Чтобы увлечь человека своими идеями, можно создать картины будущего организации, если она пойдет предложенным путем. Можно воздействовать на людей, демонстрируя энтузиазм в отношении того, что нужно сделать, и возможных результатов. Этот метод более эффективен в тех случаях, когда консультант должен воздействовать на ряд людей и вызвать коллективное стремление к выполнению действий, и не работает, если не ясно, что в результате должен сделать убеждаемый. В практике консультирования этот метод используется крайне редко.

Используя участие и доверие, консультант признает и привлекает других лиц, обращаясь к ним за советами и предложениями, доверяя им и полагаясь на них. При этом надо делиться своими взглядами, открыто признавать собственные ошибки, недостатки и нехватку знаний. Цель этого метода – создание атмосферы сотрудничества и взаимной ответственности для достижения общей цели. Клиент должен верить, что заинтересованность консультанта в участии и взаимном доверии искренна, а не видимость и что сотрудничество – правильный путь достижения желаемых результатов. Следует избегать попыток одностороннего влияния и контроля. Трудно обеспечить участие, если совместные действия не соответствуют интересам одного из участников. Этот метод необходим при консультировании на принципах сотрудничества, когда особо подчеркивается активное участие клиента и его “владение” проблемой, а также вовлечение в принятие решений, представляющих конечный результат задания.

Консультант может воздействовать на людей, предоставляя им или нет то, что они желают. Обычно он не обладает такой же властью поощрять и наказывать, как руководство организацией, но он может публично признать компетентность работника, его достижения и исключительный вклад в выполнение задания. Поощрением также является усиление чувства самоуважения. Наказанием может быть отказ от приглашения на встречу, которую работник организации хотел посетить, или же утаивание от него какой-либо информации. Консультанту следует избегать поощрений и наказаний, которые не действуют на поведение, непропорциональны важности рассматриваемого вопроса или выбраны произвольно и дают небольшой эффект.

В консультировании определенную роль играет атмосфера напряженности и тревоги. Часто само присутствие консультанта создает напряженность, поскольку строятся догадки о его скрытых причинах и возможных последствиях, которые могут повлиять на положение и интересы работников организации. Существующую напряженность можно использовать для сбора информации и получения истинной картины ситуации. Конкуренция между отделами помогает определить, в каком подразделении лучше начать применять новый метод, чтобы продемонстрировать его практически остальным подразделениям. Чтобы пробудить и усилить желание перемен, полезно объяснить, что случится с организацией или отдельным лицом, если отказаться или отложить осуществление необходимых изменений, создавая таким образом чувство тревоги. Иногда достаточно привести данные о том, что организация уже испытывает или скоро столкнется с трудностями. В этих случаях неправильно использовать чувства напряженности и тревоги, что может принести больше отрицательных, чем положительных результатов, поэтому консультант должен быть осторожен в применении этого метода воздействия.

### **4.3. Этика и ответственность консультанта**

Расширение масштабов консультационной деятельности, рост роли консультантов и значения консультационной помощи, разнообразие методов консультирования обуславливают важность таких аспектов деятельности консультанта, как соблюдение профессиональной этики во взаимоотношениях с клиентом и ответственность консультанта перед ним.

Консультант несет ответственность за результативность своих рекомендаций и предложений и за использование имеющейся у него информации о клиенте. Соблюдение консультантом этических норм является предпосылкой для создания хороших личных отношений с клиентом, для завоевания его доверия, способствует слаженности совместной работы и оказывает существенное влияние на результаты консультирования в целом.

Консультант обязан обеспечить клиенту высокое качество консультационных услуг по форме и содержанию.

Соблюдение этики консультирования по форме прежде всего означает своевременность оказания услуг. Консультант начинает и заканчивает свою работу в сроки, заранее согласованные с клиентом. Характер консультационной помощи таков, что иногда сроки выполнения услуг не могут быть определены точно, поэтому, прежде чем приступить к выполнению задания, консультант проводит предварительное обследование (диагностику), чтобы собрать достаточную информацию о сложности проблемы, прикинуть возможные ее решения. Если в ходе предварительного обследования выясняется, что консультант не в состоянии оказать эффективную помощь, то договор на дальнейшую работу не заключают.

Консультант может давать консультации только будучи уверенным, что это принесет пользу клиенту.

Консультант должен быть уверен в своей компетентности и обязан сообщать клиенту о любых сомнениях, которые у него имеются в отношении возможности с пользой применять полученные консультации (возможные изменения законодательства, недостаточная квалификация персонала клиента и т.п.).

Соглашение между консультантом и клиентом предполагает наличие определенного соотношения их ожиданий и надежд. С точки зрения консультанта, это обуславливает требование лояльности и конфиденциальности по отношению к клиенту. Множество этических проблем может возникнуть в связи с целями и интересами как консультанта, так и клиента. Этика консультирования требует подчинения личных интересов консультанта интересам клиента.

Консультант обязан строго соблюдать независимость и объективность в работе с клиентом, в частности, должен информировать клиента о любых обстоятельствах, которые могли бы повлиять на

независимость и объективность консультаций (обслуживание конкурентов и т.п.).

Консультант обязан с необходимой полнотой разъяснять клиентам суть и характер стоящих перед ними проблем, достаточно полно и объективно характеризую реалистичность их решения, а также необходимые условия и альтернативные пути их решения, включая наиболее экономичные.

Консультант должен помнить, что выполняя свою работу, он станет обладателем информации, касающейся деятельности данной организации и ее работников. Без предварительного разрешения клиента консультант не вправе распространять имеющуюся у него информацию в каком бы то ни было виде (статья, доклад, реплика и т.п.).

Нарушение лояльности и, в частности, конфиденциальности обращается против самого консультанта: он теряет доверие и тем самым своих будущих клиентов.

Если консультант недобросовестно отнесся к выполнению своих обязанностей, то к нему можно применить определенные санкции. Обязанностью консультанта является возмещение ущерба, нанесенного клиенту из-за допущенных в работе ошибок, неточности, небрежности.

Оплата услуг консультанта должна осуществляться на основе фиксированных до начала работы договорных обязательств, а не в зависимости от коммерческих показателей деятельности клиента (прибыли и т.п.).

## **5. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И ИЗМЕНЕНИЯ**

### **5.1. Процесс и тактика внедрения предложений консультантов**

Изменения являются смыслом консультирования. Все различные формы консалтинговых заданий имеют одну общую характеристику – это помощь в планировании и осуществлении изменений в организациях клиентов. Изменения, однако, полны трудностей и ловушек. Часто само поведение того, кто пытается их осуществить, вызывает сопротивление и тормозит весь процесс. Чтобы избежать этого, каждый консультант должен быть знаком со сложными взаимоотношениями, связанными с процессом изменений, с тем, как поступать в различных ситуациях и помогать людям приспособиться к изменениям.

Понятие изменения подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в обстановке, человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях.

Изменения в организации могут касаться любого аспекта или фактора. К ним относятся:

1) изменения в хозяйственной (деловой) структуре: характере и уровне деловой активности, правовом статусе, собственности, источниках финансирования, международных операциях и их воздействии, диверсификации, слиянии, совместных предприятиях;

2) изменения в задачах и деятельности: ассортименте продукции и наборе оказываемых услуг, новых рынках, клиентах и поставщиках;

3) изменения в применяемой технологии: оборудовании, орудиях труда, материалах и энергии, технологических процессах;

4) изменения в управленческих структурах и процессах: внутренней организации, трудовых процессах, процессах принятия решений и управления, информационных системах;

5) изменения в организационной культуре: ценностях, традициях, неформальных отношениях, мотивах и процессах, стиле руководства;

6) изменения в людях: руководстве и служебном персонале, их компетентности, отношениях, мотивациях, поведении и эффективности в работе;

7) изменения в эффективности работы организации: финансовые, экономические, социальные изменения, показывающие, как организация связана с окружающей средой, выполняет свою задачу и пользуется новыми возможностями; изменения в престиже организации в деловых кругах и в обществе.

Концепция изменений может быть представлена в виде модели, состоящей из трех последовательных стадий, называемых “размораживание”, “изменение” и “замораживание” (рис. 19).

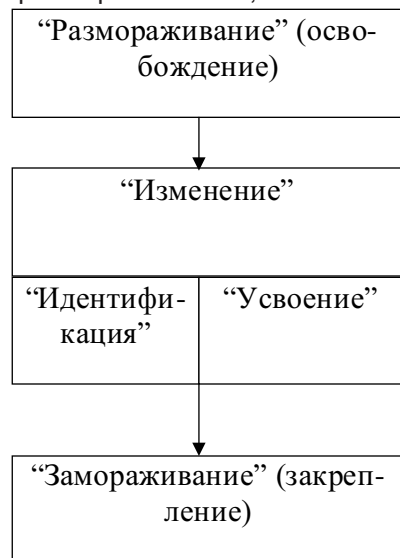


Рис.19. Основные стадии процесса изменений

**“Размораживание” (освобождение)** – стадия процесса изменений, для которой характерно ослабление существующих зависимостей, связей и отношений, отличается неудовлетворенностью существующим положением, изменением имеющихся потребностей людей и актуализацией новых. К условиям, усиливающим процесс “размораживания”, обычно относятся: повышенный уровень напряженности, ведущий к осязаемой потребности в переменах, например отсутствие источников информации; прекращение обычных контактов или заведенного, привычного порядка; снижение уровня самоуважения среди людей. Иногда эти предварительные условия существуют до того, как приглашается консультант. В других случаях необходимость в изменениях не ощущается, и, чтобы

вызвать “размораживание”, ее следует объяснить, например, продемонстрировать, что произойдет с организацией, если она останется прежней.

**“Изменение”, или движение к переменам**, – центральная стадия процесса изменений, когда и руководство, и служащие начинают использовать на практике новые отношения, методы и формы поведения.

Подпроцессы изменения включают два элемента: “идентификацию” и “усвоение”.

**“Идентификация”** – элемент стадии “изменение”, когда люди испытывают предложенные изменения, руководствуясь определенными мотивами.

**“Усвоение”** – элемент стадии “изменение”, когда отдельные лица переводят общие цели и принципы изменений в специфические личные цели и нормы.

Этот процесс может быть очень трудным, обычно он требует значительных усилий меняющегося лица, а также большого терпения, творческого подхода и воображения консультанта, помогающего проводить изменения, для того чтобы перевести внешние (общие) мотивы во внутренние (специфические и личные) мотивы принятия предложенных изменений.

**“Замораживание” (закрепление)** – заключительная стадия процесса изменений, на которой в организации происходит закрепление новых видов и направлений деятельности. Это требует благоприятной и поддерживающей среды (например одобрения ответственного руководства), обычно когда осознаются достижения в осуществлении задач, растет самоуважение. На начальных этапах этой стадии, чтобы ускорить процесс обучения, рекомендуется непрерывно поощрять требуемое поведение (с помощью награждений, похвал и т.д.). На более поздних этапах желательно также время от времени усиливать этот процесс, чтобы вновь приобретенные формы поведения не исчезли. В конечном итоге они либо усиливаются и усваиваются, либо отвергаются.

Изменения легче всего достигаются в знаниях людей. Гораздо труднее повлиять на убеждения и установки. Человек может признавать разумность и авторитетность предлагаемой ему точки зрения, но внутренне быть все-таки настроенным против нее. Изменение поведения человека требует еще больше усилий и времени (рис. 20).

Существуют принципиально разные направления проведения изменений.

Наиболее часто при внедрении рекомендаций консультантами используется эволюционное направление. В этом случае осуществляется поочередное прохождение всех этапов – от первого до четвертого.

Автократическое направление предусматривает прохождение

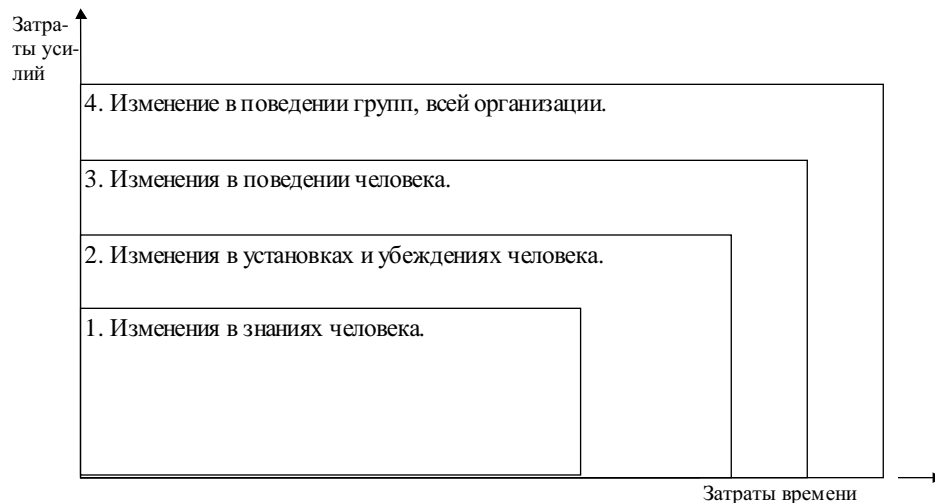


Рис.20. Объем затрат и возможные этапы внедрения изменений

этапов в следующей очередности: 4, 3, 2, 1. Суть его заключается в том, что после принятия решения издается приказ и соответствующие группы или все сотрудники организации вынуждены изменить свои действия, начиная с указанного в приказе срока.

При проведении изменений в организации следует считаться со следующей логикой работников: внимание – интерес – желание – действие. Прежде всего необходимо сосредоточить внимание работников на необходимости тех или иных изменений. Для пробуждения интереса следует вызвать у руководителей чувство неудовлетворенности существующим положением дел, но самым существенным при этом является доказательство очевидной пользы, которую принесет изменение. Желание изменить положение дел возникает тогда, когда изменения умело представлены. Действие (внедрение) предполагает умеренный темп. Время от времени следует закреплять ранее достигнутое, двигаться от известных вопросов к неизвестным, ставить цели, не забывая о наглядности и доказательности (рис. 21).

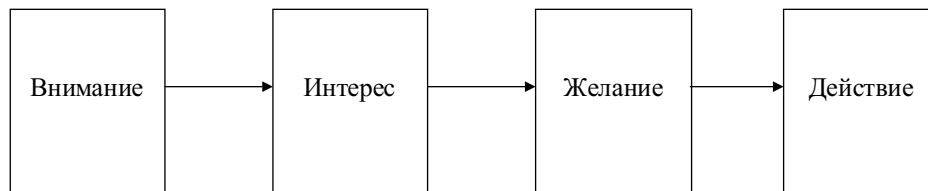


Рис.21. Этапы процесса логического восприятия изменений работниками организации

## 5.2 Сопротивление изменениям

Практика консалтинговой деятельности показывает, что существует ряд типичных причин, вызывающих сопротивление изменениям. В их числе следующие: изменение содержания работы (возрастание ее сложности, увеличение объема, нарушение привычного порядка выполнения); неопределенность, которая появляется очень быстро, после того как становится известно о введении изменений; субъективное, некритическое отношение работников к своей работе; ухудшение служебного положения работника (уменьшение прав или свободы действий, сужение перспектив деятельности, изменение названия должности и т.п.).

Сопротивление изменениям во многом зависит от конкретных личностей, от содержания и организации проведения изменений. Работников по их отношению к нововведениям можно подразделить на пять групп.

Инноваторы – работники, находящиеся в тесном контакте с организаторами нововведений и готовые с определенным риском разрабатывать, предлагать, испытывать и проверять новые идеи. Им свойственна изобретательность.

Ко второй группе относятся работники, очень быстро воспринимающие нововведения. Их доминирующая черта – чуткость к информации и организации. Они обладают определенным авторитетом.

Третья группа – работники с довольно быстрой восприимчивостью. Это качество проявляется только в том случае, если они выступают в роли руководителей. Доминирующая черта их характера – рассудительность.

Четвертая группа – работники, медленно воспринимающие нововведения, лишь под давлением мнения большинства. Доминирующая черта их характера – скептицизм.

Пятая группа – работники с очень медленной восприимчивостью обычно не согласны с реализацией любого нововведения. Им свойственно всегда следовать традициям и воспринимать нововведение лишь тогда, когда оно общепринято.

Таким образом, работники организации по-разному относятся к нововведениям, и консультант, содействующий внедрению, не может этого игнорировать. Он должен быть информирован об отношении к нововведению всех работников, от которых зависит внедрение разработанных рекомендаций. Часто сопротивление изменениям обусловлено не столько негативным отношением к ним конкретных людей, сколько ошибками, допущенными в процессе консультирования.

Исследования позволили установить, что чаще всего сопротивление сотрудников изменениям возникает в следующих случаях:

1) Не объяснены цели изменений. Обстановка секретности и неоднозначности толкования изменений порождает чувства



неизвестности и беспокойства. Боязнь неизвестности может настроить сотрудников враждебно по отношению к новому в большей мере, чем суть этого нового.

2) Сотрудники не принимали участия в разработке изменений. Людям свойственно поддерживать любые реформы, если они принимали участие в их подготовке.

3) Сотрудники недостаточно информированы о намечаемых переменах. Даже если перемены затронут лишь одного из десятка сотрудников, все остальные будут досконально выяснять суть перемен, чтобы убедиться, что эти перемены их не коснутся.

4) Инициаторы перемен не пользуются уважением и доверием. Если личности, принимающие решения, вызывают антипатию большинства сотрудников и не пользуются доверием, то люди неосознанно испытывают антипатию и к предложениям, независимо от их истинной ценности.

5) Люди не желают иметь дело с непопулярными проблемами. Руководители и другие лица часто стараются избежать неприятной реальности и непопулярных действий, даже если понимают, что не смогут этого делать всегда.

6) Существует страх перед неспособностью выполнить что-либо или неудачей. Многих людей волнует, смогут ли они приспособиться к изменениям, сохранить и повысить эффективность своей работы в новой ситуации. Некоторые чувствуют себя неуверенно и сомневаются в своих способностях приложить особые усилия и освоить новые навыки и умения.

Некоторые из этих причин сопротивления перестройке связаны с человеческой натурой. Однако на них воздействует жизненный опыт – положительные и отрицательные последствия прежних перемен. Люди, испытывавшие на себе массу ненужных изменений или которым нанесли вред изменениями, на первый взгляд полезными, обычно становятся очень осторожными. Причины неудач часто ищут во внутреннем сопротивлении, хотя они могут быть иными, например, плохой выбор новой технологии или неподходящие организационные условия для ее применения.

### **5.3. Основные виды изменений в организации**

Существует несколько основных видов изменений в организациях (рис. 22).

Незапланированные изменения не носят эволюционного характера и происходят потому, что организация должна реагировать на новые ситуации.

Конкуренция может вынудить фирму-производителя резко снизить цены, забастовка – повысить зарплату и т.д. Эти изменения являются приспособительными или реактивными.

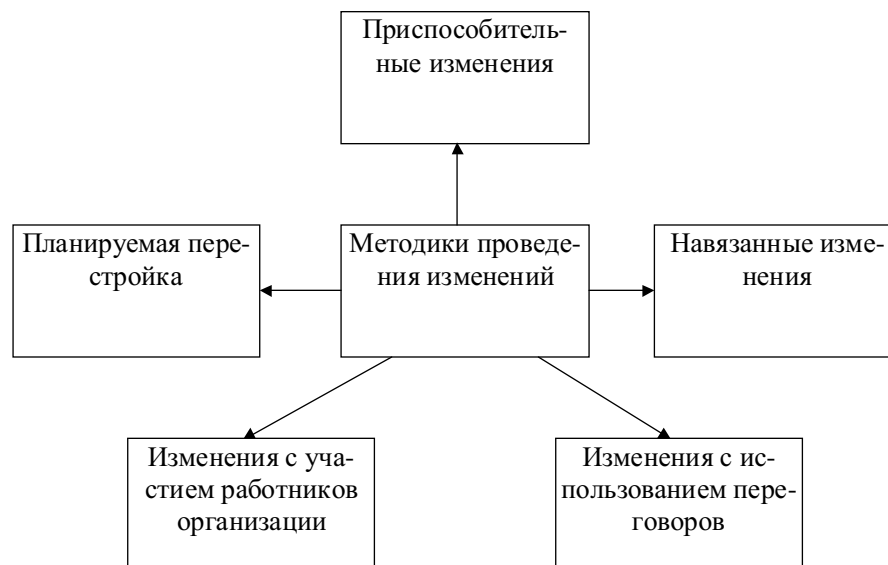


Рис.22. Основные методики проведения изменений в организации

**Приспособительные, или реактивные изменения,** – изменения, которые организация не планировала, а их осуществление является реакцией на события и тенденции, могущие быть угрожающими или, напротив, дающими неожиданные новые возможности.

Если организация подвержена лишь запланированным изменениям, это знак плохого руководства, проявление нежелания или неспособности смотреть вперед и готовиться среагировать в нужный момент на будущие благоприятные возможности и трудности.

**Планируемая перестройка** – изменения, которым предшествует соответствующая подготовка, что позволяет свести к минимуму число ситуаций, когда приходится поспешно принимать решения, ставить и достигать сложные цели развития. Таким образом, планируемые изменения могут быть активными.

**Навязанные изменения** – перемены, исходящие от лица, обладающего властью, адресованные зависимым людям, отражающие культуру, образование, наличие информации, альтернатив и других факторов. Часто такие изменения вызывают недовольство и возмущение, особенно если люди, которых они затрагивают, считают, что с ними должны были посоветоваться или по крайней мере проинформировать заранее. Навязанные перемены могут быть внутренне неустойчивыми и исчезать с устранением источника власти.

Иногда навязанная перестройка бывает необходима. Существуют неотложные ситуации, когда дискуссии невозможны, а откладывать решение невозможно. Некоторые административные и регулярные меры воздействуют на многих людей, но имеют небольшое значение и не требуют длительных дискуссий и консультаций.

Руководителю следует все подумать, прежде чем предлагать какое-либо действие. Он должен выполнять его, только если твердо уверен, что другого выбора нет, например, ему не удалось добиться поддержки группы, однако он чувствует, что изменения неизбежны.

**Изменения с участием работников организации** – процесс, позволяющий руководству использовать опыт и творческие силы людей. Они протекают медленнее и требуют больше затрат, чем навязанные изменения, и считаются более долговременным.

Существуют различные уровни и формы участия в перестройке в зависимости от характера и сложности перемен, от сплоченности и мотивации группы и от взаимоотношений между руководством и сотрудниками.

На первом уровне руководитель или консультант информирует сотрудников о необходимости изменений и о конкретных разрабатываемых мерах.

На втором уровне проводятся консультации по связанным с ними вопросам, например при выявлении необходимости изменений и проверке возможных реакций людей на предлагаемые меры. Поощряются предложения и рекомендации, на основе которых руководство может пересмотреть свой план действий.

На третьем уровне руководство стремится к активному участию сотрудников в планировании и осуществлении перемен, приглашает их участвовать в определении того, что и как следует изменить, а также претворять одобренные действия в жизнь.

**Изменения с использованием переговоров** – изменения, требующие переговоров между руководством и профсоюзами, они определены законом, коллективным договором или иным соглашением, официальным или неофициальным.

Руководители и консультанты должны быть готовы к диалогу с представителями сотрудников не только в случаях, предусмотренных законом или официальными соглашениями, но и тогда, когда перемены могут повлиять на интересы людей в организации или требуется поддержка со стороны профсоюза.

#### **5.4. Организация проблемных совещаний**

**Проблемное совещание** проводится для уточнения и утверждения программы внедрения решений, а также для оценки промежуточных и конечных результатов процесса внедрения.

При использовании проблемного совещания обычно

осуществляются следующие основные этапы: подготовка проблемного совещания, его проведение и завершение. Рассмотрим их подробнее.

В процессе подготовки проблемного совещания консультант разъясняет руководству его суть, сильные и слабые стороны, возможные сферы применения. Принимается совместное решение о проведении такого совещания.

Далее консультант готовит и согласовывает с руководством программу проблемного совещания (время и место проведения, проблематику, продолжительность, состав участников). Консультант должен разработать все необходимые для совещания материалы: справки, таблицы, схемы и т.д. Организация занимается техническими вопросами (предоставление помещения, оповещение участников), консультанту же необходимо проследить, чтобы все это делалось вовремя и на должном уровне.

На этапе проведения совещания роль консультанта сводится к координации и активизации деятельности участников совещания. Обсуждение должно быть конкретным, корректным и деловым. Не навязывая участникам свои идеи, точку зрения, консультант при необходимости должен деликатно вмешиваться в процесс обсуждения.

Успешно проведенное совещание заканчивается принятием определенных решений. При необходимости консультант помогает организации окончательно оформить результаты совещания.

### **5.5. Управление процессом изменений и его последовательность**

После того как были предприняты особые организационные и административные меры для подготовки и осуществления изменений, высшее руководство должно обеспечить управление процессом перемен, который проводится поэтапно (рис. 23).

Здесь необходим лидер, и эту роль должны взять на себя руководители, возглавляющие организацию. Лидерство необходимо, даже если в перестройке важная роль отводится консультанту.

В первую очередь согласовываются методы и процессы изменений с обычной деятельностью в организации. Допустима борьба за ограниченные ресурсы: некоторых людей можно использовать как для планирования и разработки изменений, так и для выполнения текущих дел.

Важно согласовать различные процессы перестройки в организации. В крупной организации разные отделы, работающие над схожими вопросами, способны выйти с предложениями, которые не вписываются в общую политику руководства и стандартные методики, или же предъявить чрезмерные требования к ресурсам. Может случиться так, что один из отделов разработал важные предложения и следует

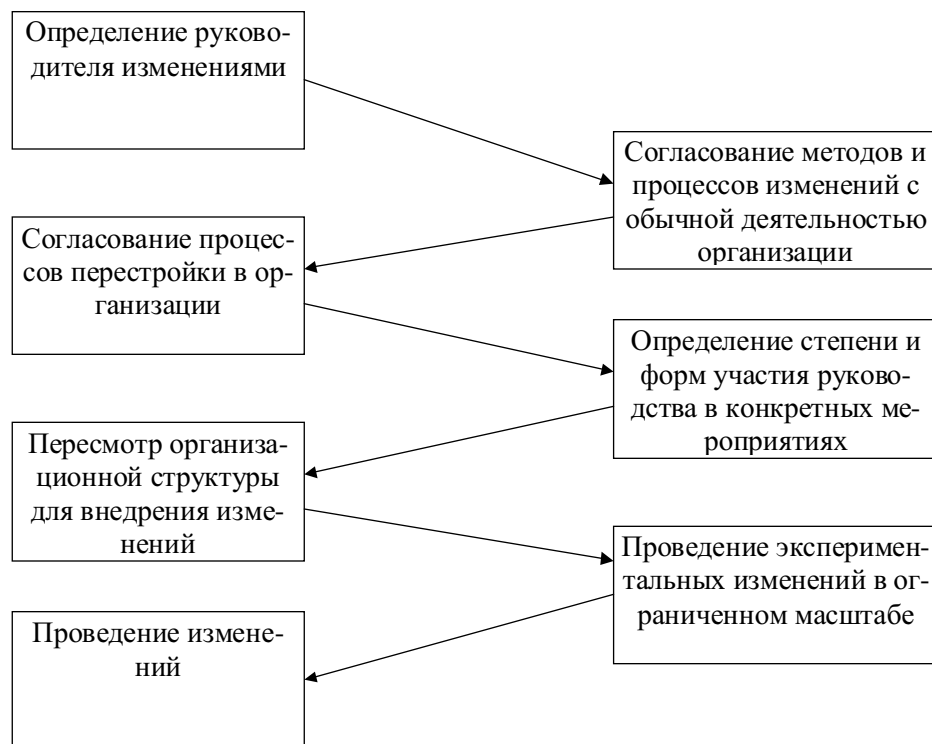


Рис.23. Этапы процесса изменений

убедить другие подразделения принять их, отказавшись от действующей. В этом случае должно вмешаться руководство.

Затем руководство должно определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени и в какой форме оно будет непосредственно принимать участие. Основным критерием является сложность выполняемых действий и их важность для организации. В крупных организациях старшие руководители не могут сами участвовать во всех изменениях. В этом случае им нужно найти подходящий способ оказания поддержки. Поощрения со стороны руководства служат важным стимулом в осуществлении перемен.

Изменения включают различные аспекты: технологические, структурные, методические, кадровые, психологические, финансовые и т.д. Это затрудняет работу руководства, так как некоторые специалисты пытаются навязать свой односторонний взгляд на сложную проблему.

Во многих случаях в процессе внедрения изменений организационная структура предприятия сохраняется, а руководитель

и его сотрудники определяют и осуществляют предложения по изменениям, одновременно выполняя другие свои обязанности. Это удачное решение, если оно дает результат.

Однако на практике, чтобы перестроиться, приходится пересматривать организационную структуру. Причины для этого могут быть следующие:

1) обычная организационная структура полностью ориентирована на текущее ведение дел и не рассчитана на дополнительные задачи по техническим причинам или из-за высокой рабочей нагрузки;

2) в существующей структуре присутствует консерватизм и сопротивление переменам, и будет нереально ожидать, что она сможет разрабатывать и управлять изменениями;

3) в некоторых случаях желательно осуществлять перемены поэтапно или же проводить их в ограниченном масштабе до принятия окончательного решения;

4) изменения могут начаться незапланированно в одной части организации, и руководство решит поддержать их, но расширять поэтапно.

Для планирования и осуществления изменений применяется много разных особых систем. Очень популярной формой являются специальные проекты и задания. Лицу или подразделению в пределах существующей структуры дается дополнительное специальное задание временного характера. Это фактически переходная система между обычной и новой структурой.

В качестве временных часто используют целевые и рабочие группы. Члены групп должны иметь возможность и желание решить проблему, находящуюся в центре перемен, иметь время для участия в работе групп. Срок действия групп четко определен. Консультант координирует и активизирует их деятельность, оказывает помощь путем предоставления информации о теоретических возможностях внедрения и о практическом опыте консультанта по решению аналогичных проблем в других организациях, обучает, поддерживает положительную мотивацию, организует регулярный обмен информацией между руководством организации и членами групп.

Если члены групп принимают непосредственное участие в процессе изменений, могут оказывать на этот процесс реальное влияние, повышается вероятность предвидения возможных последствий изменений, вероятность адекватной реакции на них.

Рабочие группы используются лишь в тех случаях, когда процесс внедрения изменений занимает продолжительное время, так как их необходимо создать и обучить.

Проверить в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий по перестройке позволяет эксперимент, например, в одном организационном подразделении в определенный период времени. Используются два подразделения с аналогичными характеристиками,

по ним собираются данные, затем в одном из них осуществляются изменения, в то время как в другом все остается, как было. После этого проводят дальнейшие наблюдения. Полученные данные сопоставляют.

Показательные проекты используют, чтобы проверить в ограниченном масштабе, возможна ли новая схема, включающая значительные технологические, организационные или социальные изменения и требующая крупных финансовых затрат или корректировки. Контролируемый показательный проект позволяет получить большой опыт и свести к минимуму риск, связанный с введением новой схемы.

Новые организационные подразделения часто создаются, если руководство решило продолжать изменения и постановило, что с самого начала нужно привлечь к их осуществлению соответствующие ресурсы и средства. Так происходит, если необходимость в изменениях хорошо документирована, а их важность оправдывает неполное использование ресурсов, что вполне может случиться в начальный период после организации подразделения.

Новые формы организации труда охватывают людей, участвующих в реорганизации и перестройке своей работы. При этом подходе сама группа решает, какая ей нужна схема организационной структуры.

Консультанту важно понять, что циклы перестройки в людях и в организации могут не совпадать, происходить в разные периоды времени. Цикл “размораживание – изменение – замораживание” необходимо связать с циклом организационных перемен, то есть “установлением необходимости изменений – планированием действий – осуществлением – оценкой”, следя за правильной координацией по времени, содержанию технической работы и вопросам управления.

## **6. МАРКЕТИНГОВОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**

### **6.1. Проекты консультирования**

Консультирование применяется предприятиями для решения множества задач, обусловленных особенностями рыночной ситуации, спецификой конкретных предприятий, ресурсами, целями и т.д. Поскольку рынок для каждого предприятия и сами предприятия уникальны, уникальны и проекты, выполняемые консультантами, комплекс методов и действий, применяемых в каждом случае.

В то же время можно выделить основные проекты консультирования, связанные с маркетингом предприятия. К ним относятся:

- разработка стратегий предприятия;
- оптимизация оргструктуры предприятия;
- ревизия маркетинга;
- экспертиза бизнес-планов (рис.24).



Рис.24. Основные проекты маркетинга и их взаимосвязь

## 6.2. Разработка стратегий предприятия

**Стратегия предприятия в маркетинговом консультировании** представляет собой комплекс политических установок предприятия и перспективных программ действий, в рамках которых планируется достижение цели. Стратегии предприятия всегда служат достижению конкретных целей.

**Цель предприятия в маркетинговом консультировании** – такое состояние, которого предприятие желает добиться собственными усилиями: безубыточность, прибыльность, удовлетворение потребностей рынка в производимом товаре.

Теоретически каждое предприятие должно иметь цели и стратегии, которые регламентируют его деятельность. Комплекс “цели – стратегии” задает основные направления поиска рыночных возможностей, поддерживает в запланированных рамках затраты, определяет количество и квалификацию персонала.

На практике для многих российских предприятий характерна



“размытость” комплекса “цели – стратегии”. Обычными целями являются получение прибыли и развитие предприятия, стратегиями – сложившиеся традиции и методы деятельности. Такие стратегии теряют свой направляющий и стабилизирующий эффект, способствуют распылению сил и средств.

Существуют ситуации, когда разработку стратегий необходимо начинать с нуля. Это происходит при резком изменении рыночной ситуации, ограничении возможностей в результате разделения предприятия, расширения возможностей в результате появления дополнительных источников финансирования.

Стратегическое планирование – постоянная и обязательная функция руководства предприятия. Только руководитель в состоянии решить, устраивает ли его конкретная цель, приемлема ли конкретная стратегия. В то же время использование профессиональной помощи в проработке отдельных аспектов стратегии часто бывает полезно. Применение консультирования помогает избежать многих ошибок, выявить дополнительные возможности.

Основными факторами, влияющими на комплекс “цели – стратегия”, являются рыночные условия (потребности клиентов, посредников и поставщиков, поведение конкурентов, емкость и платежеспособность рынка), потенциал предприятия (финансы, управление, производство, сбыт, маркетинг, кадры) и макросреда (технология, политика, экология, культура).

Для качественной проработки стратегии могут быть существенны любые факторы в зависимости от специфики предприятия.

Стратегия предприятия не обязательно должна предусматривать его рост. Для некоторых целей может быть необходима стратегия ликвидации предприятия с минимальными убытками, хотя такие стратегии редки.

В практике современных российских предприятий наиболее часто используются стратегии глубокого внедрения на рынок. С ростом конкуренции ее следует считать скорее стратегией выживания. Для принятия этой стратегии необходима всесторонняя проработка факторов управления, сбыта и маркетинга на предприятии, потребностей покупателей и посредников, поведения конкурентов. Реже используются стратегия расширения, завоевания новых рынков, диверсификация. Все эти стратегии необходимы для развития предприятия и занятия им лидирующего положения в отрасли.

Совершенствование товара характерно для сферы услуг. Для разработки стратегий особенно важны потенциал исследовательской службы маркетинга и сбыта, запросы потребителей, емкость и платежеспособность рынка.

Процесс разработки стратегий состоит из следующих этапов:

1. Предварительное формулирование целей.
2. Анализ потенциала предприятия.

3. Поиск и оценка рыночных возможностей.
4. Прогноз (исследование тенденций).
5. Детальная разработка стратегий.
6. Внедрение.

Консультант может участвовать на всех или только на отдельных этапах. Частичное применение консультирования предполагает участие консультанта на 2-ом, 3-ем и 4-ом этапах.

В качестве примера рассмотрим разработку стратегии для крупного производственного предприятия, специализирующегося на выпуске труб. Предпосылками для разработки стратегии были падение прибыли, ухудшение эффективности оборотного капитала и полная амортизация производственных фондов, их моральное устаревание.

Задание на проведение консультации включало диагностику существующей ситуации, оценку возможностей развития предприятия, предварительную проработку мероприятий по оптимизации предприятия.

Проведя беседы с технологами, покупателями предприятия, консультант определил, что рынок является достаточно емким с тенденцией изменения покупательских предпочтений к продукции лучшего качества. Выявлены факторы, определяющие для покупателя выбор поставщика: качество продукции, надежность поставок, предоставление отсрочки платежа.

В результате был сделан вывод о целесообразности сохранения прежней специализации предприятия с ориентацией на снижение издержек и повышение качества продукции.

Для обеспечения выживания предприятия и его развития рекомендованы следующие меры: техническое перевооружение и реструктуризация предприятия.

Экономический эффект от проведения предложенных мероприятий оценивался как отрицательный в краткосрочном периоде (затраты на техническое перевооружение и реструктуризацию) и положительный в долгосрочном (соответствие продукции запросам рынка, экономичность новой структуры).

### **6.3. Оптимизация организационной структуры предприятия**

**Оптимизация оргструктуры предприятия** – задача маркетингового консультирования, заключающаяся в приведении структуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий.

Необходимость в структурных изменениях на предприятии возникает при существенных сдвигах в рыночной ситуации, пересмотре целей и корректировке стратегии предприятия, при достижении предприятием

определенных этапов развития, когда существующая структура сдерживает рост.

На практике большинство структур предприятия не оптимальны: инструментарий обработки рынка беден, внутренние взаимодействия противоречивы, управление неэффективно.

Оптимизация корректирует методы обработки рынка предприятием, устраняет противоречия и дублирование во внутренних взаимодействиях, снимает проблемы, возникшие из-за несовершенства структуры. В результате оптимизации могут быть сокращены непроизводительные расходы и повышена сохранность имущества предприятия, совершена перегруппировка персонала, улучшены методы взаимодействия со старыми клиентами и прекращены их потери, повышена эффективность работы с новыми клиентами, более эффективно распределен капитал (рис. 25).



Рис.25. Возможные результаты оптимизации организационной структуры предприятия

Оптимизация организационной структуры предприятия обычно проводится с помощью внешнего консультирования. Для этого имеется ряд причин. Во-первых, необходима объективная оценка ситуации со стороны. Во-вторых, практическая эффективность методов изучения рынка, сбора информации, управления неизвестна предприятию. Тогда необходимую информацию предоставляет внешний консультант. В-третьих, объем работ может быть значительным, поэтому полностью самостоятельное проведение оптимизации руководителем предприятия в сжатые сроки невозможно.

Оптимальность оргструктуры предприятия определяется несколькими способами:

1. На основе отраслевых показателей. Этот метод заключается в сравнении затрат и валовых поступлений предприятия и его конкурентов. Значительное отставание в эффективности – предпосылка для проведения оптимизации.

2. На основе внутренней информации. Суть метода в том, что руководители подразделений и ключевые сотрудники независимо друг от друга оценивают деятельность предприятия (управление, планирование финансов, планирование сбыта и т.д.). Средняя оценка показывает оптимальность структуры предприятия.

3. На основе внешней оценки. Предприятием приглашается консультант, оценивающий внешние и внутренние взаимодействия предприятия.

Работа консультанта по проекту оптимизации оргструктуры предприятия состоит из следующих этапов:

- формулирование задач, проверка их на соответствие целям и стратегиям предприятия;
- предварительная диагностика, формулирование гипотез;
- глубокая диагностика, разработка новых схем и методов;
- внедрение: проверка новых технологий в работе и последующая корректировка.

#### **6.4. Экспертиза бизнес-проектов и бизнес-планов**

Бизнес-план представляет собой документ, в котором описаны план, программа действий фирмы, осуществляемые впервые. В бизнес-плане содержатся сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-план разрабатывается либо самим предпринимателем, либо группой лиц.

В бизнес-плане раскрывается сущность проекта (вид деятельности, предлагаемые к производству и реализации товары или услуги), его обоснование (результаты рыночных исследований: состояние спроса и предложения, потребители, конкуренты, внешняя и внутренняя среда фирмы и т.п.), обеспечение (производственный, маркетинговый и организационные планы), необходимые для реализации проекта средства (объем, график и направление использования капитальных вложений, текущие издержки) и конечные финансовые итоги осуществления проектов.

Круг пользователей бизнес-плана – это потенциальные инвесторы.

Для реализации проекта необходима перспективная идея, программа действий по ее реализации и источники финансирования. Для того чтобы привлечь капитал, важно убедить инвесторов в высокой

степени надежности, перспективности, проработанности и окупаемости проекта.

В бизнес-плане осуществляется детальная проработка всех вопросов, связанных с конкретными мерами, которые предстоит реализовать в сфере производства, маркетинга и организационных структур предприятия.

На основе бизнес-плана прогнозируются различные сценарии развития событий и выявляются препятствия, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта.

Это позволяет подготовить варианты действий по их преодолению и помогает убедить инвесторов, что разработчики проекта мыслят реальными категориями и готовы к преодолению трудностей.

Система контроля за ходом осуществления проекта бизнес-плана позволяет правильно и грамотно оценить степень его реализации на каждом этапе.

Общей особенностью российского рынка является составление предприятиями бизнес-планов на основе принимаемого без проверки прогноза сбыта (из практики конкурентов), а затем детальная проработка мероприятий по организации производства.

Широко распространена экспертиза бизнес-проектов с помощью консультирования. Поскольку реализация проекта требует значительных затрат, для предприятия важно снизить риск до минимума. Независимая проверка бизнес-плана дает гарантии инвесторам о надежности и окупаемости проекта.

Минимальное участие консультанта заключается в исследовании перспектив сбыта, максимальное – приближается к разработке стратегий и оптимизации оргструктуры. Обычно предприятия интересуют именно перспективы сбыта, иногда качество, сервис, методики работы с покупателями.

Экономический эффект применения консультирования для экспертизы бизнес-проектов выражается в экономии средств, которые могли быть потрачены на недостижимую цель или нерациональным образом.

В зависимости от задачи консультантом могут быть исследованы:

- 1) качество продукции (для проектов, предполагающих организацию нового производства);
- 2) цена (отпускная цена и себестоимость);
- 3) потребности конечных потребителей (степень удовлетворенности продукцией и очерченность поля конкуренции);
- 4) каналы распределения продукции (для оценки реализуемости сбытового плана и вероятности получения планируемой нормы прибыли);
- 5) методы продвижения продукции и стимулирования сбыта (сервис, ассортимент, скидки, объем рекламы).

Процесс экспертизы бизнес-планов включает следующие этапы:

- изучение бизнес-плана предприятия (анализ документации по плану и интервью с работниками);
- формулирование ключевых вопросов, построение консультантом собственных гипотез о существовании узких мест;
- определение требуемых источников информации, выбор методов проверки гипотез;
- опрос экспертов, изучение литературы;
- анализ информации (насколько она опровергает или подтверждает гипотезы);
- подготовка и представление отчета заказчику.

### **6.5. Ревизия маркетинга**

По Котлеру маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

**Ревизия маркетинга** представляет собой комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы (или организационной единицы), ее задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы.

План ревизии маркетинга состоит из:

I. Ревизии маркетинговой среды фирмы.

- 1) Макросреда фирмы.
- 2) Микросреда фирмы.

II. Ревизия стратегии маркетинга.

- 1) Программа деятельности фирмы.
- 2) Задачи и цели маркетинга.
- 3) Стратегия.

III. Ревизия организации службы маркетинга.

- 1) Формальная структура.
- 2) Функциональная организация.
- 3) Эффективность взаимодействия.

IV. Ревизия систем маркетинга.

- 1) Система маркетинговой информации.
- 2) Система планирования маркетинга.
- 3) Система маркетингового контроля.
- 4) Система разработки новых товаров.

V. Ревизия результативности маркетинга.

- 1) Анализ прибыльности.
- 2) Анализ эффективности затрат.

VI. Ревизия функциональных составляющих маркетинга.

- 1) Товары.

- 2) Цена.
- 3) Распределение.
- 4) Реклама, стимулирование сбыта и Паблик Рилейшнз.
- 5) Торговый аппарат.

Применение маркетинга начинается с определения целей и разработки стратегий предприятия на основе маркетингового анализа ситуации. Маркетинг охватывает предприятие и его ближайшее окружение – рынок и макросреду.

Предприятие, взаимодействующее с рынком, применяет методы и подходы маркетинга. Задача ревизии маркетинга - определение реальной эффективности используемых методов, путей ее повышения.

Область маркетинга характеризуется быстрым устареванием идей и концепций, вызванным изменениями рыночной ситуации. Своевременная коррекция маркетинговой стратегии обеспечивает экономию средств за счет сокращения непроизводительных расходов и повышения отдачи от рынка.

Проводимая с помощью консультирования ревизия дает новые идеи, позволяет по-новому взглянуть на привычные обстоятельства, открыть дополнительные возможности.

На маркетинговый комплекс влияют:

- цели и стратегии предприятия,
- мировоззрение высшего руководства,
- ресурсы предприятия, реалии рынка,
- практика предыдущей деятельности.

Влияние разных факторов не всегда согласованно. Если цели и стратегии предприятия соответствуют реалиям рынка, то практика предыдущей деятельности, во время которой функции маркетинга выполнялись другими подразделениями, накладывает ряд ограничений.

С помощью консультирования решаются задачи:

1. построения оргструктуры маркетинга, определение необходимых функций, налаживания взаимодействия с подразделениями предприятия;
2. ревизии применяемых методов и подходов, анализа практики применения маркетинговых инструментов, определения результативности маркетинга;
3. разработки маркетинговых стратегий для достижения целей предприятия.

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

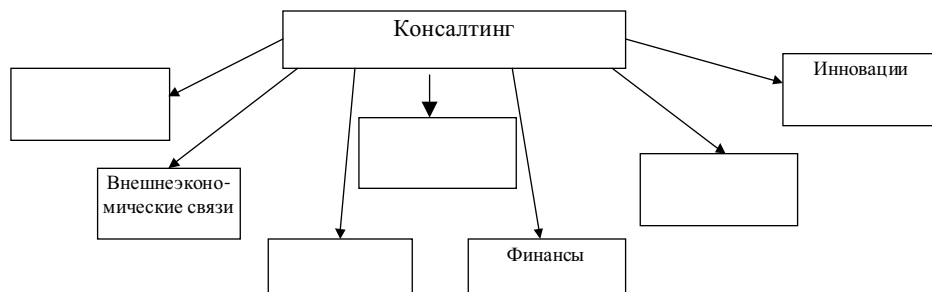
- 1. Составьте логическую схему базы знаний по теме юниты.**



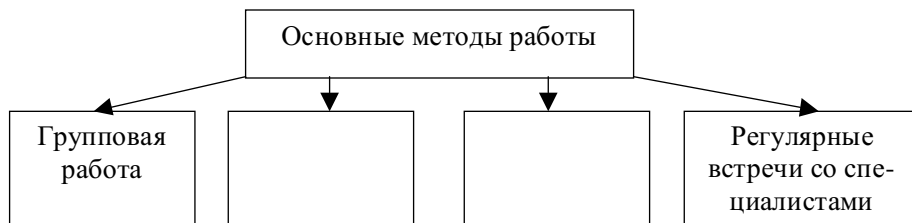
## 2. Приведите в соответствие понятия и определения.

Управленческое консультирование как метод	консультирование производителей, продавцов и покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций
Управленческое консультирование как служба	любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи (серии задач), при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает ответственным за это
Консалтинг	консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц

## 3. Вставьте пропущенные сферы применения консалтинга:



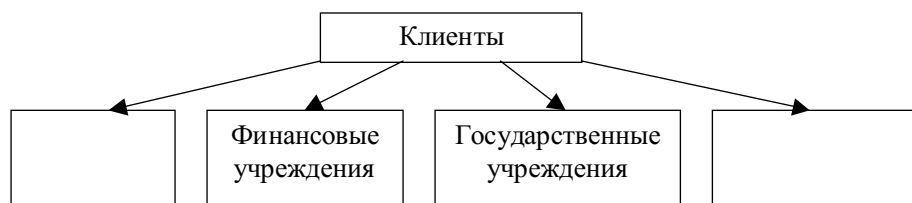
## 4. Вставьте пропущенные методы совместной работы консультанта и работников организации-клиента:



**5. Классифицируйте качества и способности консультанта по приведенным признакам: умение анализировать дилеммы, беспристрастность, управленческие навыки, этичность, прямота, умение воспринимать психологический климат в организации, способности в области маркетинга, признание важности служения клиенту, знания в области менеджмента.**

Личностные качества	Диагностические способности	Профессиональные качества

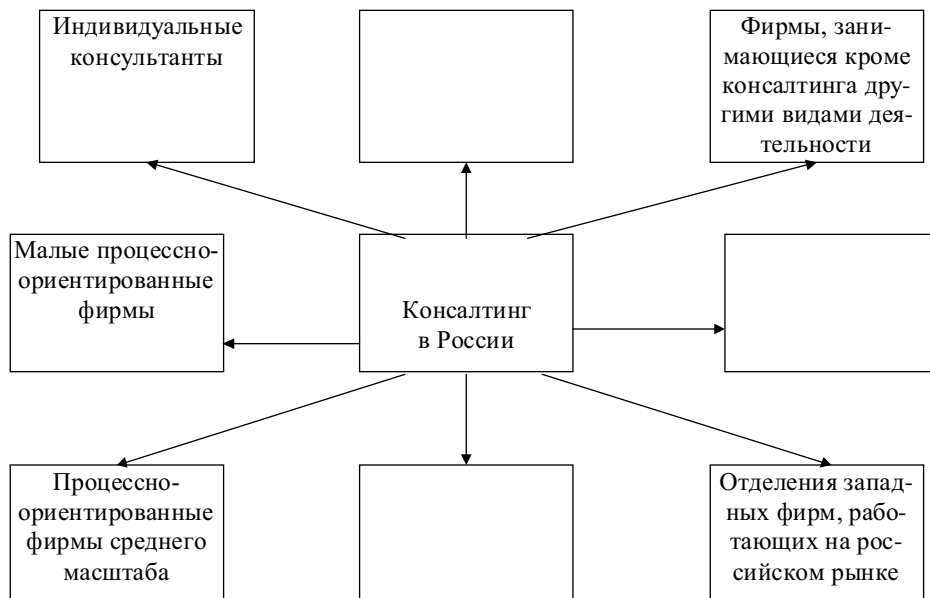
**6. Кто является клиентами консалтинговых фирм? Заполните пропуски:**



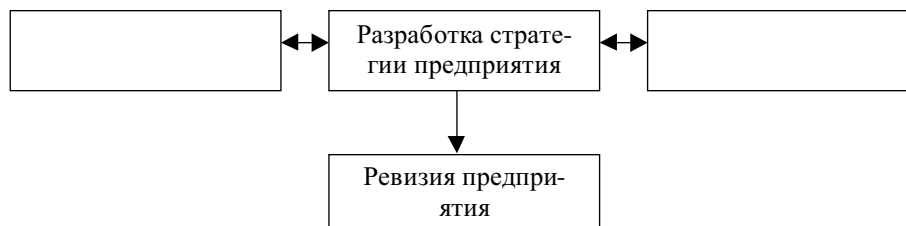
**7. Поставьте понятия в соответствии с их определениями.**

Помощник в решении проблем	роль консультанта, когда он концентрируется в основном на межличностной и межгрупповой динамике, влияющей на процесс решения проблемы и изменений
Специалист по процессам	роль консультанта, основанная на стимулировании клиента к принятию решений, наводя его на размышления постановкой вопросов, которые могут помочь прояснить или изменить ситуацию
Рефлексия	роль консультанта, подразумевающая синергический (совместный) подход к сотрудничеству с клиентом и дополнению его действий в процессах восприятия, познания и выработки мероприятий, необходимых для решения проблемы

**8. Вставьте пропущенные виды консалтинговых фирм, действующих в России:**



**9. Вставьте названия проектов маркетингового консультирования.**

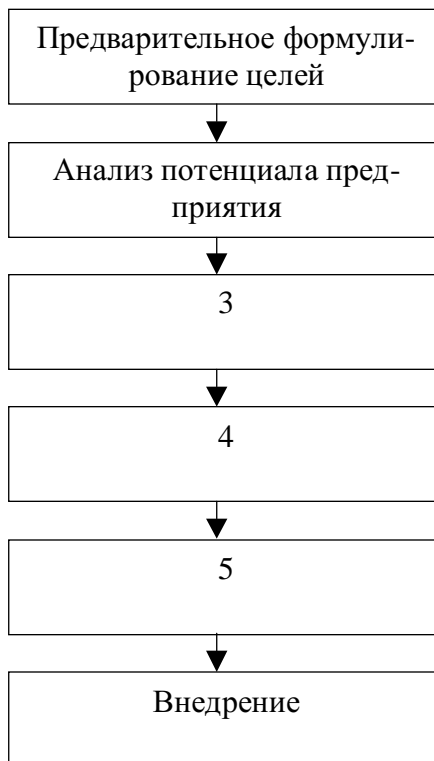


**10. Поставьте понятия в соответствии с их определениями.**

Метод графа проблем	один из методов разработки решений, используемый, когда необходимо получить удовлетворительное решение, и направленный на устранение или уменьшение влияния данного узкого места на производственный процесс
---------------------	--

Метод устранения узких мест	один из методов определения приоритетов проблем, состоящий в построении матрицы проблем, позволяющей руководителям, используя экспертные оценки, определять причинно-следственные связи между проблемами
Концепция идеальной системы	метод разработки решений, состоящий в том, что в основу проектирования берется идеальная система (положение), которая рассматривается на разных уровнях

**11. Вставьте названия этапов процесса разработки стратегий предприятия.**



## ТРЕНИНГ УМЕНИЙ

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

#### Задание

Консультант предлагает фирме “Тополь” несколько вариантов рыночных возможностей. Проведите оценку одной из альтернатив рыночных возможностей фирмы, если ее оценочная матрица имеет вид:

Сфера потенциала предприятия	Степень влияния на реализацию альтернативы	Шкала соответствия существующих параметров требуемым (по оценкам руководителей среднего звена)										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Финансы	0,2			X								
Управление	0,3					X						
Производство (закупка)	0,1	X										
Сбыт	0,2					X						
Маркетинг	0,1							X				
Кадры	0,1				X							

#### Решение

Предварительно заполните таблицу, подобрав к каждому алгоритму конкретное соответствие из данного задания.

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данных алгоритму
1	Оценка возможностей предприятия в сфере финансов	$F = V_F \times S_F = 0,2 \times 2 = 0,4$
2	Оценка возможностей предприятия в сфере управления	$U = 0,3 \times 4 = 1,2$
3	Оценка возможностей предприятия в сфере производства	$P = 0,1 \times 1 = 0,1$
4	Оценка возможностей предприятия в сфере сбыта	$S_b = 0,2 \times 4 = 0,8$
5	Оценка возможностей предприятия в сфере маркетинга	$M = 0,1 \times 6 = 0,6$
6	Оценка возможностей предприятия в сфере кадров	$K = 0,1 \times 3 = 0,3$
7	Суммарная оценка возможностей фирмы	$Sum = 0,4 + 1,2 + 0,1 + 0,8 + 0,6 + 0,3 = 3,4$

**Выполните самостоятельно следующие задания:**

### **Задание 1.1**

Консультант предлагает фирме “Гермес” несколько вариантов рыночных возможностей. Проведите оценку одной из альтернатив рыночных возможностей фирмы, если ее оценочная матрица имеет вид:

Сфера потенциала предприятия	Степень влияния на реализацию альтернативы	Шкала соответствия существующих параметров требуемым (по оценкам руководителей среднего звена)										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Финансы	0,1		X									
Управление	0,2				X							
Производство (закупка)	0,3			X								
Сбыт	0,1		X									
Маркетинг	0,2			X								
Кадры	0,1				X							

### **Задание 1.2**

Консультант предлагает фирме “Веста” несколько вариантов рыночных возможностей. Проведите оценку одной из альтернатив рыночных возможностей фирмы, если ее оценочная матрица имеет вид:

Сфера потенциала предприятия	Степень влияния на реализацию альтернативы	Шкала соответствия существующих параметров требуемым (по оценкам руководителей среднего звена)										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Финансы	0,2						X					
Управление	0,3				X							
Производство (закупка)	0,1			X								
Сбыт	0,2		X									
Маркетинг	0,1									X		
Кадры	0,1					X						

### Задание 1.3

Консультант предлагает фирме “Интерсервис” несколько вариантов рыночных возможностей. Проведите оценку одной из альтернатив рыночных возможностей фирмы, если ее оценочная матрица имеет вид:

Сфера потенциала предприятия	Степень влияния на реализацию альтернативы	Шкала соответствия существующих параметров требуемым (по оценкам руководителей среднего звена)										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Финансы	0,1		X									
Управление	0,1				X							
Производство (закупка)	0,3						X					
Сбыт	0,2			X								
Маркетинг	0,1							X				
Кадры	0,2					X						

### Задание 1.4

Консультант предлагает предприятию “Росбизнесплан” несколько вариантов рыночных возможностей. Проведите оценку одной из альтернатив рыночных возможностей предприятия, если его оценочная матрица имеет вид:

Сфера потенциала предприятия	Степень влияния на реализацию альтернативы	Шкала соответствия существующих параметров требуемым (по оценкам руководителей среднего звена)										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Финансы	0,3					X						
Управление	0,1			X								
Производство (закупка)	0,1		X									
Сбыт	0,2						X					
Маркетинг	0,1							X				
Кадры	0,2		X									

### Задание 1.5

Консультант предлагает фирме “Габарит” несколько вариантов рыночных возможностей. Проведите оценку одной из альтернатив рыночных возможностей фирмы, если ее оценочная матрица имеет вид:

Сфера потенциала предприятия	Степень влияния на реализацию альтернативы	Шкала соответствия существующих параметров требуемым (по оценкам руководителей среднего звена)										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Финансы	0,1						X					
Управление	0,1					X						
Производство (закупка)	0,2				X							
Сбыт	0,3			X								
Маркетинг	0,1								X			
Кадры	0,2			X								



## 2. Пример выполнения упражнения тренинга на умение №2.

### Задание

В ходе выполнения задания в фирме “Топаз” консультанту необходимо оценить, насколько оптимальна структура фирмы. Для этого независимо друг от друга руководители подразделений фирмы и ключевые сотрудники заполнили оценочные таблицы. Их обобщенная оценка приведена в таблице:

Функция	Оценка											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Управление на всех уровнях				X								
2. Планирование финансов					X							
3. Планирование производства								X				
4. Информационная обеспеченность										X		
5. Квалификация кадров предприятия									X			

Укажите, по каким функциям необходима оптимизация оргструктуры фирмы.

### Решение

Предварительно заполните таблицу, подобрав к каждому алгоритму конкретное соответствие из данного задания.

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данных алгоритму
1	Оценка функции управления.	FU=3
2	Оценка функции планирования финансов.	FPP=4
3	Оценка функции планирования производства.	FPP=7
4	Оценка функции информационной обеспеченности.	FIO=9
5	Оценка квалификации кадров предприятия.	FK=8
6	Определение функций, по которым необходима оптимизация.	FU, FPP < 6, FIO >=9

Оптимизация необходима по функциям управления, планирования финансов, информационного обеспечения.

**Выполните самостоятельно следующие задания:**

### **Задание 2.1**

В ходе выполнения задания в фирме “Каскад” консультанту необходимо оценить, насколько оптимальна структура фирмы. Для этого независимо друг от друга руководители подразделений фирмы и ключевые сотрудники заполнили оценочные таблицы. Их обобщенная оценка приведена в таблице:

Функция	Оценка											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Управление на всех уровнях									X			
2. Планирование финансов				X								
3. Планирование производства											X	
4. Информационная обеспеченность								X				
5. Квалификация кадров предприятия						X						

Укажите, по каким функциям необходима оптимизация оргструктуры фирмы.

---



---

### **Задание 2.2**

В ходе выполнения задания в фирме “Милосердие” консультанту необходимо оценить, насколько оптимальна структура фирмы. Для этого независимо друг от друга руководители подразделений фирмы и ключевые сотрудники заполнили оценочные таблицы. Их обобщенная оценка приведена в таблице:

Функция	Оценка										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Управление на всех уровнях								X			
2. Планирование финансов									X		
3. Планирование производства										X	

4. Информационная обеспеченность								X			
5. Квалификация кадров предприятия				X							

Укажите, по каким функциям необходима оптимизация оргструктуры фирмы.

---



---

### Задание 2.3

В ходе выполнения задания в фирме “Кванта” консультанту необходимо оценить, насколько оптимальна структура фирмы. Для этого независимо друг от друга руководители подразделений фирмы и ключевые сотрудники заполнили оценочные таблицы. Их обобщенная оценка приведена в таблице:

Функция	Оценка										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Управление на всех уровнях								X			
2. Планирование финансов									X		
3. Планирование производства								X			
4. Информационная обеспеченность								X			
5. Квалификация кадров предприятия								X			

Укажите, по каким функциям необходима оптимизация оргструктуры фирмы.

---



---

### Задание 2.4

В ходе выполнения задания в фирме “Садко” консультанту необходимо оценить, насколько оптимальна структура фирмы. Для этого независимо друг от друга руководители подразделений фирмы и ключевые сотрудники заполнили оценочные таблицы. Их обобщенная оценка приведена в таблице:

Функция	Оценка										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Управление на всех уровнях								X			
2. Планирование финансов									X		
3. Планирование производства								X			
4. Информационная обеспеченность				X							
5. Квалификация кадров предприятия						X					

Укажите, по каким функциям необходима оптимизация оргструктуры фирмы.

---



---

### Задание 2.5

В ходе выполнения задания в фирме “Арско” консультанту необходимо оценить, насколько оптимальна структура фирмы. Для этого независимо друг от друга руководители подразделений фирмы и ключевые сотрудники заполнили оценочные таблицы. Их обобщенная оценка приведена в таблице:

Функция	Оценка										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Управление на всех уровнях						X					
2. Планирование финансов				X							
3. Планирование производства					X						
4. Информационная обеспеченность								X			
5. Квалификация кадров предприятия									X		

Укажите, по каким функциям необходима оптимизация оргструктуры фирмы.

---



---

### 3. Пример выполнения упражнения тренинга на умение №3.

#### Задание

Консультант оценивает эффективность рекламы фирмы в издании “Волга”. Целевая аудитория фирмы насчитывает 100 тыс. человек, из них 30% являются активными читателями газеты “Волга”. 80% аудитории обращалось к изданию 1 раз, а 20% – 2 раза. Степень доверия к изданию у читателей составляет 0,5. Стоимость одного рекламного обращения составляет \$300.

Определите эффективность охвата аудитории фирмы рекламой.

#### Решение

Предварительно заполните таблицу, подобрав к каждому алгоритму конкретное соответствие из данного задания.

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данных алгоритму
1	Определение коэффициента повторного обращения к рекламе: $K_{\text{повт.}} = 2 \times O_2 + O_1$ , где $O_1$ – процент аудитории, обращающейся к изданию 1 раз, $O_2$ – процент аудитории, обращающейся к изданию 2 раза.	$K_{\text{повт.}} = 0,2 \times 2 + 0,8 = 1,2$
2	Определение коэффициента доверия аудитории к изданию.	$K_{\text{дов.}} = 0,5$
3	Определение стоимости объявления на тысячу человек: $CT1000 = CT \times 100000 / (T \times АЧ)$ , где $CT$ – стоимость одного рекламного обращения, $T$ – целевая аудитория, $АЧ$ – процент активных читателей газеты.	$CT1000 = 300 \times 100000$ $(100000 \times 30) = 10$
4	Определение эффективности рекламы фирмы в издании: $\Theta = K_{\text{повт.}} \times K_{\text{дов.}} / CT1000$	$\Theta = 1,2 \times 0,5 / 10 = 0,06$ .

**Выполните самостоятельно следующие задания:**

**Задание 3.1**

Консультант оценивает эффективность рекламы фирмы в издании “Алиса”. Целевая аудитория фирмы насчитывает 200 тыс. человек, из них 20% являются активными читателями журнала “Алиса”. 90% аудитории обращалось к изданию 1 раз, а 10% – 2 раза. Степень доверия к изданию у читателей составляет 0,4. Стоимость одного рекламного обращения составляет \$500.

Определите эффективность охвата аудитории фирмы рекламой.

---

---

---

---

---

**Задание 3.2**

Консультант оценивает эффективность рекламы фирмы в издании “Соседи”. Целевая аудитория фирмы насчитывает 300 тыс. человек, из них 20% являются активными читателями журнала “Соседи”. 70% аудитории обращалось к изданию 1 раз, а 30% – 2 раза. Степень доверия к изданию у читателей составляет 0,3. Стоимость одного рекламного обращения составляет \$600.

Определите эффективность охвата аудитории фирмы рекламой.

---

---

---

---

---

**Задание 3.3**

Консультант оценивает эффективность рекламы фирмы в издании “Автомобиль”. Целевая аудитория фирмы насчитывает 400 тыс. человек, из них 40% являются активными читателями журнала “Автомобиль”. 70% аудитории обращалось к изданию 1 раз, а 30% – 2 раза. Степень доверия к изданию у читателей составляет 0,3. Стоимость одного рекламного обращения составляет \$800.

Определите эффективность охвата аудитории фирмы рекламой.

---

---

---

---

---

### **Задание 3.4**

Консультант оценивает эффективность рекламы фирмы в издании “Семья”. Целевая аудитория фирмы насчитывает 500 тыс. человек, из них 20% являются активными читателями журнала “Семья”. 50% аудитории обращалось к изданию 1 раз, а 50% – 2 раза. Степень доверия к изданию у читателей составляет 0,5. Стоимость одного рекламного обращения составляет \$500.

Определите эффективность охвата аудитории фирмы рекламой.

---

---

---

---

---

### **Задание 3.5**

Консультант оценивает эффективность рекламы фирмы в издании “Кинонеделя”. Целевая аудитория фирмы насчитывает 100 тыс. человек, из них 80% являются активными читателями журнала “Кинонеделя”. 80% аудитории обращалось к изданию 1 раз, а 20% – 2 раза. Степень доверия к изданию у читателей составляет 0,7. Стоимость одного рекламного обращения составляет \$160.

Определите эффективность охвата аудитории фирмы рекламой.

---

---

---

---

---

#### 4. Пример выполнения задания на умение №4.

##### Задание

В фирме “Крона” оценки результативности консультационной работы по параметрам: качество решений составляет 8 баллов, приемлемость решений – 6 баллов, внедрение решений – 9 баллов.

Оцените общую результативность работы консультанта.

##### Решение

Предварительно заполните таблицу, подобрав к каждому алгоритму конкретное соответствие из данного задания.

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данных алгоритму
1	Определение оценки качества решений	КР=8
2	Определение оценки приемлемости решений	ПР=6
3	Определение оценки внедрения решений	ВР=9
4	Определение общей результативности решений консультанта по формуле: $P = KР \times ПР \times ВР$	$P = 8 \times 6 \times 9 = 432.$

**Выполните самостоятельно следующие задания:**

##### Задание 4.1

В фирме “Сигма” оценки результативности консультационной работы по параметрам: качество решений составляет 10 баллов, приемлемость решений – 2 балла, внедрение решений – 5 баллов.

Оцените общую результативность работы консультанта.

---

---

---

---

---

##### Задание 4.2

В фирме “Содружество” оценки результативности консультационной работы по параметрам: качество решений составляет 9 баллов, приемлемость решений – 3 балла, внедрение решений – 2 балла.



Оцените общую результативность работы консультанта.

---

---

---

---

---

#### **Задание 4.3**

В ОАО “Луч” оценки результативности консультационной работы по параметрам: качество решений составляет 10 баллов, приемлемость решений – 5 баллов, внедрение решений – 6 баллов.

Оцените общую результативность работы консультанта.

---

---

---

---

---

#### **Задание 4.4**

В ЗАО “Сокол” оценки результативности консультационной работы по параметрам: качество решений составляет 9 баллов, приемлемость решений – 8 баллов, внедрение решений – 5 баллов.

Оцените общую результативность работы консультанта.

---

---

---

---

---

#### **Задание 4.3**

В фирме “Весна” оценки результативности консультационной работы по параметрам: качество решений составляет 5 баллов, приемлемость решений – 9 баллов, внедрение решений – 4 балла.

Оцените общую результативность работы консультанта.

---

---

---

---

---

## 5. Пример выполнения упражнения тренинга на умение №5.

### Задание

Консультант, работающий в АО “Светлана”, хочет оценить отношение руководителя Иванова И.Ф. к предлагаемому им нововведению. Для этого по десятибалльной шкале руководитель оценивает: выгодность принятия нововведения – 6 баллов, невыгодность принятия нововведения – 4 балла, выгодность неприятия нововведения – 5 баллов, невыгодность неприятия нововведения – 6 баллов.

Определите отношение руководителя к реализации предлагаемого консультантом нововведения.

### Решение

Предварительно заполните таблицу, подобрав к каждому алгоритму конкретное соответствие из данного задания.

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данных алгоритму
1	Определение оценки выгоды от принятия нововведения	ВП=6
2	Определения оценки невыгодности принятия нововведения	НП=4
3	Определение оценки выгоды неприятия нововведения	ВН=5
4	Определение оценки невыгодности неприятия нововведения	НН=6
5	Определение отношения к нововведению: если $ВП+НП>ВН+НН$ – отношение положительное, если $ВП+НП<ВН+НН$ – отношение отрицательное	$6+4<5+6$

Отношение к нововведению отрицательное.

**Выполните самостоятельно следующие задания:**

**Задание 5.1**

Консультант, работающий в АО “Русь”, хочет оценить отношение руководителя Семенова П.Л. к предлагаемому им нововведению. Для этого по десятибалльной шкале руководитель оценивает: выгодность принятия нововведения – 9 баллов, невыгодность принятия нововведения – 10 баллов, выгодность непринятия нововведения – 6 баллов, невыгодность непринятия нововведения – 5 баллов.

Определите отношение руководителя к реализации предлагаемого консультантом нововведения.

---

---

---

---

---

**Задание 5.2**

Консультант, работающий в ЗАО “Фантазия”, хочет оценить отношение руководителя Мышкина А.Р. к предлагаемому им нововведению. Для этого по десятибалльной шкале руководитель оценивает: выгодность принятия нововведения – 6 баллов, невыгодность принятия нововведения – 5 баллов, выгодность непринятия нововведения – 7 баллов, невыгодность непринятия нововведения – 8 баллов.

Определите отношение руководителя к реализации предлагаемого консультантом нововведения.

---

---

---

---

---

**Задание 5.3**

Консультант, работающий в фирма “Орт”, хочет оценить отношение руководителя Юрьева В.П. к предлагаемому им нововведению. Для этого по десятибалльной шкале руководитель оценивает: выгодность принятия нововведения – 7 баллов, невыгодность принятия

нововведения – 8 баллов, выгода неприятия нововведения – 10 баллов, невыгода неприятия нововведения – 9 баллов.

Определите отношение руководителя к реализации предлагаемого консультантом нововведения.

---

---

---

---

---

#### **Задание 5.4**

Консультант, работающий в фирме “Арм”, хочет оценить отношение руководителя Иванова И.Ф. к предлагаемому им нововведению. Для этого по десятибалльной шкале руководитель оценивает: выгода принятия нововведения – 3 балла, невыгода принятия нововведения – 4 балла, выгода неприятия нововведения – 2 балла, невыгода неприятия нововведения – 3 баллов.

Определите отношение руководителя к реализации предлагаемого консультантом нововведения.

---

---

---

---

---

#### **Задание 5.5**

Консультант, работающий в фирме “Ясень”, хочет оценить отношение руководителя Карпова Л.Д. к предлагаемому им нововведению. Для этого по десятибалльной шкале руководитель оценивает: выгода принятия нововведения – 6 баллов, невыгода принятия нововведения – 10 баллов, выгода неприятия нововведения – 5 баллов, невыгода неприятия нововведения – 7 баллов.

Определите отношение руководителя к реализации предлагаемого консультантом нововведения.

---

---

---

---

---

## 6. Пример выполнения упражнения тренинга на умение №6.

### Задание

Фирма “Камертон” договорилась с консалтинговой фирмой о выполнении для нее проекта за 2 месяца на сумму \$24000 с предоплатой 30% основной суммы и премией 50% гонорара при положительной оценке проекта. В результате консалтинговая фирма выполнила проект за месяц, оценка проекта была положительной. Определите сумму окончательного расчета с консультантом.

### Решение

Предварительно заполните таблицу, подобрав к каждому алгоритму конкретное соответствие из данного задания.

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данных алгоритму
1	Определение суммы предоплаты по формуле: $P = OP \times \%P / 100$ , где ОП – оплата за проект, %P – процент предоплаты	$P = 24000 \times 30 / 100 = 7200$
2	Определение суммы премии по формуле: $Pr = OP \times \%Pr / 100$ , где %Pr – процент за премию	$Pr = 24000 \times 50 / 100 = 12000$
3	Определите сумму расчета с консультантом после принятия проекта по формуле: $Op = (Op - P) + Pr$	$Op = 24000 - 7200 + 12000 = 28800$ .

**Выполните самостоятельно следующие задания:**

### Задание 6.1

Фирма “Алиса” договорилась с консалтинговой фирмой о выполнении для нее проекта за 1 месяц на сумму \$10000 с предоплатой 40% основной суммы и премией 30% гонорара при положительной оценке проекта. В результате консалтинговая фирма выполнила проект за полтора месяца, оценка проекта была отрицательной. Определите сумму окончательного расчета с консультантом.

---

---

---

---

### **Задание 6.2**

Фирма “Власта” договорилась с консалтинговой фирмой о выполнении для нее проекта за 2 месяца на сумму \$20000 с предоплатой 50% основной суммы и премией 40% гонорара при положительной оценке проекта. В результате консалтинговая фирма выполнила проект за 2 месяца, оценка проекта была положительной. Определите сумму окончательного расчета с консультантом.

---

---

---

---

---

### **Задание 6.3**

Фирма “Великан” договорилась с консалтинговой фирмой о выполнении для нее проекта за 3 месяца на сумму \$30000 с предоплатой 30% основной суммы и премией 40% гонорара при положительной оценке проекта. В результате консалтинговая фирма выполнила проект за 2 месяца, оценка проекта была положительной. Определите сумму окончательного расчета с консультантом.

---

---

---

---

---

### **Задание 6.4**

Фирма “Глобус” договорилась с консалтинговой фирмой о выполнении для нее проекта за 2 месяца на сумму \$35000 с предоплатой 40% основной суммы и премией 20% гонорара при положительной оценке проекта. В результате консалтинговая фирма выполнила проект за 3 месяца, оценка проекта была отрицательной. Определите сумму

окончательного расчета с консультантом.

---

---

---

---

---

---

### **Задание 6.5**

Фирма “Велена” договорилась с консалтинговой фирмой о выполнении для нее проекта за 3 месяца на сумму \$36000 с предоплатой 50% основной суммы и премией 20% гонорара при положительной оценке проекта. В результате консалтинговая фирма выполнила проект за 4 месяца, оценка проекта была положительной. Определите сумму окончательного расчета с консультантом.

---

---

---

---

---

---

## **7. Пример выполнения упражнения тренинга на умение №7.**

### **Задание**

Фирма “Рост” договорилась с индивидуальным консультантом о консультировании с почасовой ставкой \$50 в час. Консультант потратил в первый день 8 часов на обсуждение проблемы с заказчиком, во второй день – 12 часов на изучение литературы и в третий день – 10 часов на проведение опроса и 2 часа на формулирование рекомендаций. Определите размер оплаты заказчиком выполненной работы.

### **Решение**

Предварительно заполните таблицу, подобрав к каждому алгоритму конкретное соответствие из данного задания.

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие дан- ных алгоритму
1	Определение оплаты работы консульта- нта в первый день по формуле: $O_1 = PO \times KC$ , где ПО – почасовая оплата, KC – количество отработанных часов	$O_1 = 50 \times 8 = 400$
2	Определение оплаты работы консульта- нта во второй день	$O_2 = 50 \times 12 = 600$
3	Определение оплаты работы консульта- нта в третий день	$O_3 = 50 \times 2 = 600$

**Выполните самостоятельно следующие задания:**

### **Задание 7.1**

Торгово-промышленная фирма договорилась с индивидуальным консультантом о консультировании с почасовой ставкой \$60 в час и двойной ставкой за выходные дни. Консультант потратил в первый день 9 часов на обсуждение проблемы с заказчиком, во второй день (выходной) – 16 часов на изучение литературы и в третий день – 14 часов на проведение опроса и на формулирование рекомендаций. Определите размер оплаты заказчиком выполненной работы.

---

---

---

---

---

### **Задание 7.2**

АО «Маяк» договорилось с индивидуальным консультантом о консультировании с почасовой ставкой \$100 в час. Консультант потратил в первый день 10 часов на обсуждение проблемы с заказчиком, во второй день – 15 часов на изучение литературы и в третий день – 10 часов на проведение опроса и на формулирование рекомендаций. Определите размер оплаты заказчиком выполненной работы.

---

---

---

---



### **Задание 7.3**

Фирма “Магия” договорилась с индивидуальным консультантом о консультировании с почасовой ставкой \$120 в час и 50% за работу в выходные дни. Консультант потратил в первый день (выходной день) 8 часов на обсуждение проблемы с заказчиком, во второй день (выходной) – 10 часов на изучение литературы и в третий день – 12 часов на проведение опроса и на формулирование рекомендаций. Определите размер оплаты заказчиком выполненной работы.

---

---

---

---

---

### **Задание 7.4**

Фирма “Роксана” договорилась с индивидуальным консультантом о консультировании с почасовой ставкой \$150 в час. Консультант потратил в первый день 10 часов на обсуждение проблемы с заказчиком, во второй день – 14 часов на изучение литературы и в третий день – 14 часов на проведение опроса и на формулирование рекомендаций. Определите размер оплаты заказчиком выполненной работы.

---

---

---

---

---

### **Задание 7.5**

Торгово-промышленная компания договорилась с индивидуальным консультантом о консультировании с почасовой ставкой \$80 в час и двойной ставкой за выходные дни. Консультант потратил в первый день (выходной) 10 часов на обсуждение проблемы с заказчиком, во второй день (выходной) – 16 часов на изучение литературы и в третий день – 12 часов на проведение опроса и на формулирование рекомендаций. Определите размер оплаты заказчиком выполненной работы.

---

---

---

---

---

## **КОНСАЛТИНГ**

### **ЮНИТА 1**

#### **СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Редактор Н.В. Виноградова  
Оператор компьютерной верстки А.Б. Кондратьева

---

Изд. лиц. ЛР № 071765 от 07.12.1998	Сдано в печать
НОУ “Современный Гуманитарный Институт”	
Тираж	Заказ

---

Современный Гуманитарный Университет