



НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
УЧЕБНО-НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КЫРГЫЗСТАНА»

«СОГЛАСОВАНО»

Проректор по учебно-административной  
работе НОУ УНПК «МУК»,  
к.ю.н., Карабалаева С.Б.

« 19 » 10 2020 г.

«УТВЕРЖДЕНО»

Ректор НОУ УНПК «МУК»,  
к.т.н., доцент Савченко Е.Ю.



« 20 » 10 2020 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

Название дисциплины: Основы управленческого консультирования

Название и код направления подготовки: 580200 Менеджмент

Квалификация выпускника: Магистр

Форма обучения: Очная

Составитель (и): к.э.н., и.о.доцента Юсупова Г.Н.

График проведения модулей  
1-семестр

неделя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
лекц. зан.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
сем. зан.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

«РАССМОТРЕНО»

На заседании кафедры  
«Менеджмент и экономика»  
НОУ УНПК «МУК»  
Протокол № 2  
от « 6 » 10 2020 г.

Зав.кафедрой,  
к.э.н., доцент Зенина Е.В.

«ОДОБРЕНО»

На заседании Учебно-методического  
объединения НОУ УНПК «МУК»  
Протокол № 5  
от « 15 » 10 2020 г.

Председатель Учебно-методического  
объединения  
Матвеева Т.В.

Директор Научной библиотеки  
НОУ УНПК «МУК»  
Асанова Ж.Ш.

Бишкек 2020 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Аннотация</b>	3
<b>Учебно-методический комплекс дисциплины (модулей)</b>	5
<b>1. Пояснительная записка</b>	5
1.1 . Миссия и Стратегия	5
1.2 . Цель и задачи дисциплины (модулей)	5
1.3 . Формируемые компетенции, а также перечень планируемых (ожидаемых) результатов обучения по дисциплине (модулю) (знания, умения владения), сформулированные в компетентностном формате	5
1.4 . Место дисциплины (модулей) в структуре основной образовательной программы	5
<b>2. Структура дисциплины (модулей)</b>	5
<b>3. Содержание дисциплины (модулей)</b>	5
<b>4. Конспект лекций</b>	7
<b>5. Информационные и образовательные технологии</b>	42
5.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины	42
<b>6. Фонд оценочных средств для текущего, рубежного и итогового контролей по итогам освоения дисциплины (модулей)</b>	43
6.1. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности	43
6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	44
6.3. Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности	45
<b>7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины</b>	47
7.1. Список источников и литературы	47
7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети	48
<b>8. Методические указания для обучающихся, по освоению дисциплины (модулей)</b>	50
8.1. Планы практических (семинарских) и лабораторных занятий. Методические указания по организации и проведению	50
8.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ	53
<b>9. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модулей)</b>	54
10. Глоссарий	55

## АННОТАЦИЯ

рабочей программы дисциплины: «Основы управленческого консультирования»

<b>Название дисциплины</b>	Основы управленческого консультирования
<b>Объем дисциплины в кредитах</b>	3 кредита (90 ч.)
<b>Семестр и год обучения</b>	1 семестр, 1 курс
<b>Место дисциплины в учебном плане</b>	Относится к Профессиональному циклу к вариативной части цикла подготовки, шифр М.1.В.2. способствует формированию следующих компетенций: ИК-2, СЛК-2, ПК-2, ПК-5.
<b>Пре и пост репрезентативные дисциплины</b>	Препреквизиты: История и методология управленческой науки. Пострепрезентативные: Корпоративное управление
<b>Цели и задачи дисциплины</b>	<b>Целью</b> дисциплины являются формирование у студентов навык в организации управленческого консультирования как профессиональной поддержки бизнеса. <b>Задачи</b> изучения дисциплины являются: - обучить анализировать информацию, передовой отечественный и зарубежный опыт в области организации управленческого консультирования; -. формировать основы теоретических знаний в области организации управленческого консультирования.
<b>Требования к результатам освоения дисциплины</b>	В результате изучения дисциплины студент должен <b>знать</b> : - критически оценивать, определять общие цели в профессиональной и социальной деятельности (СЛК-2); - теоретические основы разрабатывать и оптимизировать организационную структуру управления предприятием (ПК-2); - методы операционной деятельности для проведения научных исследований и управления бизнеспроцессами в сфере управленческого консультирования (ПК-5). <b>уметь</b> : - критически оценивать, определять общие цели в профессиональной и социальной деятельности (СЛК-2); - оценить основы процедур организации управленческого консультирования (ПК-2); - совершенствовать навыки в организации научных исследований и консультирования как профессиональной поддержки бизнеса (ПК-5). <b>владеть</b> : - навыками развитой устной и письменной речи для представления научных исследований (ИК-2); - навыками критически оценивать, определять, транслировать общие цели в профессиональной и социальной деятельности (СЛК-2); -. навыками разрабатывать и оптимизировать

	<p>организационную структуру в сфере управленческого консультирования (ПК-2);</p> <p>- методами для проведения научных исследований и управления деятельности по консультированию как профессиональной поддержки бизнеса (ПК-5).</p>
<b>Формы текущего контроля</b>	Модульные контрольные работы, тестовые задания.
<b>Базовая литература</b>	Соколова, М. М. Управленческое консультирование: Учебное пособие / М.М. Соколова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 215 с.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЕЙ)  
рабочей программе дисциплины: «Основы управленческого консультирования»**

**1. Пояснительная записка**

**1.1. Миссия и стратегия**

Миссии УНПК «МУК», целью которой является подготовка международно-признанных, свободно мыслящих специалистов, открытых для перемен и способных трансформировать знания в ценности на благо развития общества.

Стратегии развития УНПК «МУК» - модернизация образовательной деятельности университета – совершенствование образовательного процесса в соответствии с требованиями Болонского процесса.

**1.2. Цель и задачи дисциплины (модулей) (Вытекают из миссии и стратегии)**

- формирование у студентов основ теоретических знаний в области организации управленческого консультирования;

- обеспечение усвоения навыков самостоятельного анализа практических ситуаций применительно в экономической деятельности фирм сферы организации управленческого консультирования.

**Задачи** изучения дисциплины являются:

1. обучить анализировать информацию, передовой отечественный и зарубежный опыт в области организации управленческого консультирования;

2. формировать навыки в организации управленческого консультирования как профессиональной поддержки бизнеса.

3. формировать навыки осуществлять сбор, обработку и анализ информации в области системы организации управленческого консультирования.

**1.3. Место дисциплины (модулей) в структуре ООП ВПО**

Учебный курс «**Основы управленческого консультирования**» относится к Профессиональному циклу вариативной части цикла подготовки, шифр М.1.В.2. Занимает ведущее место, являясь одной из профилирующих фундаментальных дисциплин по подготовке магистров.

**2. Структура дисциплины (модулей) для очной формы обучения**

№ п/п	Раздел, Темы Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				лекции и	Сем. Заня/лаб. заня	СРС	СР Си П	
<b>Модуль первый: «Система управленческого консультирования»</b>								
	Тема 1. Сущность и содержание управленческого консультирования	1	1-2	4	2	2	1	опрос
	Тема 2. Управленческое консультирование как профессиональная поддержка бизнеса	1	3	2	1	2	1	опрос
	Тема 3. Модель профессиональной	1	4-5	4	2	2	1	опрос

	компетенции консультанта. Виды и формы консультирования							
	Тема 4 Классификация консультационных услуг	1	6-7	4	2	2	1	опрос
	Тема 5. Подготовка к консультированию	1	8	1	1	2	1	опрос
	Модуль-1		8		1			Письменная контрольная работа
	<i>Итого</i>			16	8	16	8	
<b>Модуль второй: «Организационные аспекты управленческого консультирования»</b>								
	Тема 6. Диагноз проблемы клиента	1	9	2	1	2	1	опрос
	Тема 7. Планирование действий	1	10	2	1	2	1	опрос
	Тема 8. Внедрение изменений. Завершение консультационных услуг	1	11	2	1	2	1	опрос
	Тема 9. Рынок управленческого консультирования	1	12	2	1	2	1	опрос
	Тема 10. Партнерские отношения «клиент – консультант»	1	13-14	4	2	4	2	опрос
	Тема 11. Маркетинг консультационных услуг	1	15-16	4	3	4	2	опрос
	Модуль-2		16		1			Письменная контрольная работа
	<i>Итого</i>			16	8	16	8	
	<b>Всего</b>			32	16	32	16	

#### 4. Конспект лекций

##### Лекция 1. Сущность и содержание управленческого консультирования

Продуктом консультационной деятельности является услуга, оказываемая клиенту. Под **услугой** отдельной личности или организации понимается осуществление деятельности определенного плана, которая является полезной и приемлемой для клиента.

По классификатору Всемирной торговой организации (ВТО) консалтинг рассматривается как сектор деловых непрофессиональных услуг, в то время как юридические и аудиторские относятся по этой классификации к деловым профессиональным услугам.

**Деловые услуги** — виды деятельности, создающие необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства (материальных и нематериальных) и способствующие формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса. Виды деловых услуг:

1. Бухгалтерское обслуживание
2. Инвестиционное обслуживание
3. Обеспечение информационными технологиями
4. Юридическое обслуживание
5. Аудит
6. Деловая информация
7. Реклама и отношения с общественностью
8. Рекрутмент
9. Управленческое консультирование
10. Инжиниринг
11. Лоббирование

Как правило, деловые услуги предоставляются по нескольким видам консультаций, одна из которых является доминантной. Следует отметить, что в настоящее время многие консультационные компании оказывают и неконсалтинговые профессиональные услуги — происходит некоторое переплетение консультирования и других видов профессиональных услуг.

Роль деловых услуг в социально-экономическом развитии определяется тем, что эффективное управление создает основу для роста экономического благосостояния и социальной удовлетворенности населения. Консультационные услуги являются частью деловых услуг, а управленческое консультирование - одним из видов консультационных услуг.

**Консультационная услуга** представляет собой совет, рекомендацию, анализ, оценку, прогноз, справку и т. п. в предметной области интересов (проблем) клиента, т. е. продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта (клиент/клиентская организация и ее проблемы, задачи, процессы) консультирования.

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

**Управленческое консультирование** - это услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами, чтобы помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем. Для наиболее полного раскрытия этой дефиниции обратимся к характерным чертам управленческого консультирования.

Выделяют следующие **характерные черты** управленческого консультирования.

1. Профессионализм.

Консультанты оказывают профессиональную помощь руководящим работникам. Опытные консультанты проходят через многие организации и учатся использовать приобретенный опыт, оказывая помощь новым и старым клиентам в различных ситуациях. Следовательно, они умеют распознавать общие тенденции и обычные причины проблем. Более того, профессиональные консультанты постоянно следят за литературой по проблемам управления и за развитием теорий методов и систем управления, а также за ситуацией на рынке. Таким образом, они действуют как связующее звено между теорией и практикой управления.

## 2. Совещательность.

Консультанты в основном дают советы. Это означает, что они — только советники и не обладают непосредственной властью принимать решения об изменениях и претворять их в жизнь. Консультанты отвечают за качество и законченность совета. Клиенты несут всю ответственность, которая проистекает из принятия совета.

## 3. Независимость.

Консультирование — это независимая служба. Консультант оценивает любую ситуацию, предлагает объективные рекомендации относительно того, что надо делать клиенту, не задумываясь о том, как это могло бы повлиять на его собственные интересы. Консультант должен обладать такими видами независимости:

- финансовой,
- административной,
- политической,
- эмоциональной.

Все это предъявляет высокие требования к качеству и эффективности консалтинговых услуг и вызывает их ориентированность на интересы клиента.

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

**Консультант** — физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе. Это специалист в конкретной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем клиента, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии. Под **клиентом** понимается любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за решением проблемы в консультационную фирму, предоставившее ей минимально-необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг. Кроме того, под клиентом понимается не только внешний потребитель продукции. В качестве клиента рассматривают и работника самого предприятия, потребляющего «внутренний продукт», производимый другими работниками, а также бизнес-процессы, в ходе которых происходит подготовка и создание продукта для внешнего клиента.

Анализ работы отечественных и зарубежных консультантов показывает, что в их деятельности преобладает консалтинг двух видов: **нормативный** — консультирование по юридическим проблемам, бухгалтеру, внешнеэкономической деятельности, налогообложению, приватизации, аудиту; **развивающий** — перевод предприятия из текущего состояния в желаемое, при этом предполагаются диагностика предприятия, разработка программ выхода из тупиковых ситуаций, реорганизация системы управления, выработка маркетинговой политики и т. д.



Предложенная типология управленческого консультирования значительно расширяет список типов консультационной деятельности:

- **консультирование проекта** — консультант сам анализирует, ставит диагноз, разрабатывает и предлагает проект решения проблемы;
- **консультирование процесса** — консультант организует групповую работу сотрудников клиентской организации для поиска нужного решения проблемы, используя активные методы обучения (АМО); он может также принимать участие в разработке рекомендаций;
- **консультирование через рефлексию** — консультант, проведя анализ и поставив диагноз «болезни» предприятия, предоставляет руководителю картину его собственной деятельности, затем, используя специальные приемы, помогает руководителю как бы выйти за пределы этой деятельности и наблюдать за ней со стороны (это позволяет увидеть и осознать собственные ошибки, а значит, и скорректировать их с учетом увиденного);
- **консультирование путем взаимообучения** — консультант по специальной программе организует непосредственный обмен навыками и достижениями между руководителями (Всесоюзный клуб директоров, Международная ассоциация руководителей предприятий);
- **учебное консультирование** — консультант в аудиторной обстановке демонстрирует специалистам-управленцам проработанные пути и способы решения различных нетривиальных задач (он может проводить дополнительные учебные занятия);
- **экспертное консультирование** — в качестве консультантов выступают узкие специалисты (юристы, социологи и т. п.), а клиент предоставляет им информацию, контролирует их деятельность, усваивает рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения.

В конкретных проектах или на их различных стадиях могут применяться комбинации всех перечисленных видов консультирования, и тогда оно становится экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т. д.

Работа консультанта начинается с того, что какое-то условие признается неудовлетворительным и имеется возможность его исправить, а заканчивается она, когда в этом условии произошло изменение, которое можно рассматривать как улучшение. Работа консультанта включает в себя взаимодействие различных видов деловой активности, затрагивает технологические, экономические, финансовые, юридические, психосоциологические, политические и другие аспекты деятельности организации. Все изменения, задуманные и осуществленные при помощи консультанта, должны способствовать улучшению качества руководства и повышению эффективности работы организации. Это основные цели использования консультантов, хотя «улучшение руководства» и «эффективность работы организации» являются относительными понятиями, и их точное значение следует определять в контексте каждой конкретной организации и конкретного консультационного проекта.

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

1) **научность** — недопустимо осуществлять процесс консультирования, опираясь только на опыт, который далеко не всегда соответствует положениям управленческой науки и теории УК; консультант может опираться на научную истину, дополненную

личным опытом, а результаты консультирования сами покажут научную истинность или ложность его рекомендаций;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Лекция 2. Управленческое консультирование как профессиональная поддержка бизнеса.**

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

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

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

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

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

3) предприятие находится в критическом положении (или даже на грани краха) и своими силами из этого положения выбраться не в состоянии ввиду отсутствия опыта и внутренних ресурсов для адекватной и своевременной реакции на создавшуюся ситуацию; услуги консультанта (консультационной фирмы) в этом случае носят характер кризис-консалтинга.

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

Время. Как правило, любая проблема вносит свои временные ограничения. В зависимости от того, насколько велик запас времени на решение конкретной проблемы, делается выбор в пользу того или иного подхода. Обычно экспертное консультирование является наиболее приемлемым, если приглашенный консультант обладает наработанными методиками решения подобных проблем.

Трудовые ресурсы. Каждая проблема требует трудовых ресурсов затрачиваемых на ее решение. Когда масштаб проблемы достаточно велик, бывает довольно трудно выделить людей, которые будут заниматься исключительно ее решением, учитывая, что у всех штатных сотрудников клиента есть свои повседневные обязанности в рамках текущей деятельности. Вместе с тем нанимать и держать особый штат специалистов на любой случай, как это иногда предпочитают делать некоторые компании, экономически нецелесообразно. Консультанты должны быть дополнительным трудовым ресурсом, который доступен, когда необходим, и удаляется, когда необходимость в нем прошла.

Деньги. Привлечение консультантов требует затрат. В зависимости от того, какие денежные ресурсы клиент может выделить, выбирается тот или иной подход консультирования. Как правило, обучающее консультирование является наиболее дешевым способом решения проблем, если у клиента есть необходимые трудовые ресурсы и время на их обучение.

Знания. Уровень специальных знаний является не менее важным фактором, чем время или деньги. Безусловно, знания можно получать путем самообразования, однако степень их закрепления и навыки практического применения будут уже другими. Не случайно эффективность очного обучения выше, чем заочного. Кроме того, самообразование — это учеба на собственных ошибках, а привлекая консультантов, можно учиться на чужих.

Объективность. Консультант представляет независимый взгляд со стороны на проблемы клиента. В силу его независимости он свободен от штампов и предубеждений, которые сложились у клиента за годы его деятельности и зачастую сами являются источниками проблем. Консультант может задавать вопросы, о которых клиент сам не

задумывается, поскольку в силу сложившихся привычек не считает их вопросами. Наконец, консультант является незаинтересованным лицом в том смысле, что его единственным интересом является наиболее эффективное разрешение реальных проблем клиента, у него нет собственных интересов в рамках этих проблем.

Необходимо отметить, что есть **ситуации, когда организация-клиент не должна привлекать консультантов** к решению своих проблем, а те, в свою очередь, не должны браться за их решение.

Принятие решений. Консультант, как правило, не может принимать решения за клиента. Клиент сам несет ответственность за свой бизнес, ответственность перед собственниками, контрагентами, персоналом и самим собой, и должен принимать окончательные решения самостоятельно. Консультант лишь предлагает варианты решений, дает рекомендации по принятию оптимального решения, но ни в коем случае не принимает их.

Отношения с законом. Консультант не может и никогда не должен давать клиенту рекомендации, идущие вразрез с действующим законодательством. Любая рекомендация, выполнение которой приводит клиента в конфликт с законом, является угрозой его бизнесу и сама по себе создает серьезную проблему.

Участие в конфликтах. Консультант не может и не должен участвовать во внутренних конфликтах клиента. Крайне неэтичной является ситуация, когда одни лица в руководстве клиента приглашают консультантов для того, чтобы «свалить» других. Консультант должен всегда быть выше личных или групповых интересов, выступать независимым арбитром, искать решения, полезные для бизнеса в целом, а не для отдельных лиц или групп.

Формальные результаты. Целью консультационного содействия является решение проблем клиента, а не написание консультационного отчета. Задачей деятельности консультанта не должно быть создание красивых по форме и пустых по содержанию отчетов, «фантиков», которые используются для создания видимости полезной управленческой деятельности.

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

- комплексного (системного) характера — если масштаб проблемы таков, что для ее решения необходимо осуществить радикальные комплексные преобразования в системе управления, принципах построения бизнеса, лучше всего пригласить сторонних экспертов, которые привнесут свежие идеи и предоставят необходимые трудовые ресурсы (решение таких проблем обычно требует значительных трудовых затрат и специализированных знаний);

- разового (ситуационного) характера — если перед клиентом встала проблема, которая обусловлена стечением специфических обстоятельств и не носит повторяющегося, рутинного характера, а требует оперативного решения, эффективнее не создавать внутренний организационный потенциал для ее решения, а осуществить разовое приглашение консультантов;

- отражающая расхождение во взглядах на внутри руководства клиента или между руководством и собственниками — в этой ситуации консультанты являются оптимальным независимым арбитром, способным объективно оценить проблему и предложить объективно обоснованные пути ее решения;

- могущая при ее решении повлечь серьезные последствия, в том числе стратегические, финансовые или социальные, — в данном случае цена решения проблемы и связанная с этим ответственность достаточно высоки, поэтому руководству клиента может потребоваться независимое экспертное обоснование определения и решения проблемы.

Могут быть и другие ситуации, когда лучше пригласить консультанта. Но в любом случае общими критериями являются:

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

Нет необходимости говорить о том, что приглашенный консультант должен быть добросовестным профессионалом — это обязательное условие. Однако существует ряд **принципиальных факторов**, обуславливающих успех взаимодействия клиента с консультантами.

**1. Правильный подбор консультанта.** Ни один консультант не может знать всего: одни хороши для решения одних видов проблем, другие — для других. Поэтому правильный подбор консультанта под конкретную проблему является крайне важным моментом. При этом необходимо учитывать, что известное имя не всегда гарантирует правильность подбора. Существует много узкоспециализированных и просто малоизвестных консультантов, о которых клиент не может знать, пока не столкнется с проблемой, требующей их участия. Главное здесь — оценить методологию и практический опыт, которые предлагает консультант для решения проблем клиента.

**2. Коммуникация.** Консультант с клиентом должны пользоваться сходным понятийным аппаратом, т. е. говорить на одном языке. В противном случае может возникнуть ситуация, когда консультант, пользуясь своим аналитическим инструментарием, сможет определить проблему и найти пути ее решения, а вот клиент может не понять его рекомендаций. Поэтому необходимо заранее договориться о значении тех понятий и терминов, которыми пользуются клиент и консультант.

**3. Уровень подготовки.** Рекомендации приносят эффект, только будучи внедренными. Но для того чтобы использовать рекомендации консультанта, клиенту порой необходимо обладать соответствующим минимальным уровнем подготовки. Внедрение самых подробных управленческих рекомендаций требует определенного уровня управленческой подготовки, так же как и внедрение даже детально расписанного технологического процесса требует определенного уровня технической подготовки. Следовательно, необходимо принять дополнительные меры для ее обеспечения.

**4. Понимание целей и задач.** Бывают ситуации, когда клиент неясно представляет, чего именно он хочет, но твердо намерен этого добиться, что вызывает серьезные проблемы во взаимодействии клиента с консультантом. Поэтому необходимо совместными усилиями определиться с целями и задачами, и только затем приступать к работе.

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

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

Следует отметить две стороны возможных изменений в организации-клиенте:

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

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

Эффективное консультирование показывает, как нужно справляться с двумя этими сторонами изменений в организации, которые взаимосвязаны, и консультант должен это понимать. Характеристики изменений бывают следующие: до какой степени важно одобрение персонала для их успешного осуществления; как глубоко влияние изменений на предприятие; насколько готово к изменениям данное предприятие.

Существуют различные уровни изменений: во-первых, в окружающей среде, а во-вторых, в самой организации-клиенте (в основной структуре, задачах и деятельности, применяемой технологии, управленческих структурах и процессах, организационной культуре, эффективности работы организации, людях).

За свою многолетнюю практику опытный консультант накапливает весьма внушительный багаж «заболеваний» предприятий. Приведем несколько общих, **наиболее часто встречающихся «синдромов»:**

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

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

3) «болезни» на уровне управленческих решений - маятниковые решения (в ходе принятия решений руководитель бросается из крайности в крайность); игнорирование организационного порядка (одни подразделения или работники выполняют указания руководства, другие — нет); отсутствие реализации решений (решения принимаются формально, но реальных действий для их воплощения не наблюдается); демотивирующий стиль руководства («кнут» многократно преобладает над «пряником»).

Если в этом далеко не полном перечне «заболеваний» консультант и клиент обнаружили симптомы, удивительно напоминающие положение дел в фирме, то им удалось найти «патологию»: фирма если еще не больна, то уже стоит на пороге «болезни». А как известно, лучший способ лечения болезни — предотвратить ее. Ни в коем случае не стоит легкомысленно относиться к «лечению»: такие, на первый взгляд, не достойные внимания вещи, как управленческие ошибки, могут стать реальной причиной крушения даже, казалось бы, самой преуспевающей компании.

### **Лекция 3. Модель профессиональной компетенции консультанта. Виды и формы консультирования**

Значительная часть действий, предпринимаемых консультантом, зависит от его мотивации, личностных свойств и фактической ситуации.

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

Большая часть работников интеллектуального труда проводит определенную часть рабочего времени, консультируясь с коллегами или предоставляя консультации. Сотрудники, работающие над решением одной задачи, консультируются друг с другом. Специалисты в области информационных технологий, посвящающие некоторый процент рабочего времени разработке систем или созданию кодов, консультируются с клиентами, которых они обслуживают. Специалисты по работе с кадрами часто консультируются с менеджерами или группами сотрудников. В этом смысле любой человек, который предоставляет рекомендации или советы другим сотрудникам, занимается консультациями, или «консалтингом». Данный термин употребляется даже по отношению к стилю продаж, когда продавец непосредственно консультирует потенциального покупателя, помогая ему сделать выбор.

Если понятие «консалтинг» является настолько широким, что же тогда означает слово «консультант»? Можно ли любого человека, предоставляющего консультации, считать консультантом? **Консультант** — это специалист в области бизнеса или другой сфере деятельности, чьей основной функцией в данной организации является помощь другим людям (клиентам) в достижении определенных целей в рамках общей стратегии деятельности данного предприятия. Консультанты помогают клиентам выполнять работу, но не выполняют работу сами. Задача консультанта — помочь клиенту (предприятию) эффективно работать. В этом смысле консультант обычно не предоставляет клиенту непосредственных услуг, как, например, создание компьютерной программы, подбор квалифицированных претендентов на должность или регулярное предоставление отчетов о текущей деятельности предприятия.

Поскольку все специалисты в той или иной степени консультируются друг с другом, невозможно провести четкое разграничение между «консультантом» и другими специалистами, которым по роду своей деятельности приходится предоставлять или получать консультации. В данном случае можно представить себе горизонтальную непрерывную линию, с одной стороны которой находится непосредственное предоставление отдельных услуг, а с противоположной стороны — предоставление разноплановой помощи: от квалифицированных консультаций до содействия в решении проблем.

**Модель профессиональной компетенции консультанта.** Профессиональный консультант всегда руководствуется в своей деятельности следующими принципами:

1. Одним из принципов эффективного предоставления консультационных услуг является интерес к клиенту как к человеку (или группе людей). Эффективно работающие консультанты уделяют большое внимание уровню благосостояния и успеху клиентов, получают искреннее удовольствие от контактов и взаимодействия с ним. Искренний интерес к клиенту служит причиной основанных на взаимопонимании, нередко длительных отношений с ним. Эта причина позволяет консультанту взглянуть на проблему глазами клиента. Интерес к клиенту побуждает консультанта рассматривать проблемы с точки зрения интересов организации в целом.

Хотя организация представляет собой совокупность индивидов, консультант должен рассматривать компанию саму по себе, как единого «клиента», в ходе всего многообразия отношений и взаимодействий. Профессиональный консультант должен заботиться как об отдельных клиентах, так и о благополучии компании в целом.

2. Забота о клиенте служит стимулом к тому, чтобы стремиться как можно больше узнать о положении дел у клиента. Профессиональные консультанты стараются заблаговременно получить как можно больше информации о бизнесе данной компании в целом, об определенных проблемах, с которыми сталкиваются отдельные внутренние клиенты в ходе осуществления своей деятельности.

3. Высокопрофессиональный консультант всегда стремится к тому, чтобы оказать положительное влияние на клиента, ситуацию, в которой находится клиент, или корпорацию. Используя терминологию теории мотивации Д. Макклеланда, можно сказать,

что у высокопрофессиональных консультантов имеется большая потребность в воздействии на окружающих. В стремлении оказать положительное влияние они активно занимаются решением вопросов развития способностей к управлению, а также стратегическим аспектом своей деятельности и помогают клиентам сконцентрировать свое внимание на данных вопросах. Профессиональные консультанты должны осознавать тот факт, что не на всех людей можно воздействовать одинаково, приводя фактическую информацию или используя финансовые стимулы. Желание повлиять на клиента стимулирует развитие целого ряда навыков воздействия.

4. Консультанты-профессионалы должны действовать продуманно, соизмеряя свое стремление к совершенству и желание быть непревзойденными в своей области с реальными обстоятельствами. Они не должны пытаться использовать идеальное, с их точки зрения, техническое решение, если фактическая ситуация на предприятии клиента или другие аспекты действительности накладывают непреодолимые ограничения на использование данного решения.

5. Профессиональный консультант уделяет должное внимание равноправию всех сторон, задействованных в проекте, и гарантирует принятие наиболее правильного с этической точки зрения решения по отношению ко всем участникам. В общении с клиентом не допускаются двусмысленности, стиль общения в целом должен быть прямым и открытым. При этом консультант должен делать все от него зависящее, чтобы избежать даже непреднамеренной дезинформации или пренебрежения интересами клиента или коллеги. Взгляды консультантов должны быть в равной степени известны клиентам и коллегам. Консультант должен обладать способностью взглянуть на проблему беспристрастно. Нельзя, чтобы его воспринимали как человека, заинтересованного в поддержке одной из конфликтующих сторон. Он должен производить на окружающих впечатление человека, всегда стремящегося к лучшему, отличающегося честностью и порядочностью.

6. Профессиональные консультанты проявляют большую силу воли, добиваясь своей цели. Они никогда с легкостью не отказываются от попыток достигнуть поставленной цели и рассматривают проблему с различных точек зрения. Консультант должен быть внимателен к деталям и проявлять основательность в процессе подготовки к выполнению задач.

7. Одним из свойств консультанта-профессионала является живой ум и способность мыслить одновременно на нескольких уровнях: на содержательном уровне и уровне процессов в ситуациях группового взаимодействия, на уровне стратегии и тактики при планировании, а также на техническом и политическом уровнях при проведении первоначального анализа ситуации. Профессионалы в области консалтинга должны обладать достаточной гибкостью мышления и восприятия реальности, которая позволяет им понять, оценить и использовать модели мышления других людей. В речи целесообразно часто использовать стилистический прием метафоры или аналогии, чтобы помочь собеседникам проследить неявные связи между явлениями и ситуациями.

8. Консультанты-профессионалы обладают способностью анализировать ситуацию в организации или в обществе, определять существующие общественные модели, проследить связи, которые могут быть не очевидными для других людей. Они имеют целостное представление обо всем, что происходит с клиентом, следят за данными, извлекаемыми из ряда источников.

9. Одной из особенностей поведения консультантов должна быть ненавязчивая, но очевидная уверенность в себе. Это свойство повышает авторитет консультанта в среде коллег и клиентов. Его уверенность в себе стимулирует у коллег и клиентов желание пойти на риск, исследовать сложные задачи и ни в коей мере не имеет целью создать или утвердить образ собственного величия в глазах окружающих.

10. В случаях, когда консультант обнаруживает, что он недостаточно компетентен в какой-либо области, чтобы решить определенную проблему клиента, он должен вовремя



признать свой недостаток опыта и затем либо переадресовать клиента другому консультанту, который более компетентен в данном вопросе, либо приобрести необходимые навыки, либо предпринять оба этих шага. Профессиональный консультант не должен пытаться ввести клиента в заблуждение относительно своих знаний или опыта. И это в первую очередь связано со стремлением консультанта быть честным и справедливым, а также с заботой об окружающих и в разумном степени выраженном стремлении к личным достижениям.

В табл. 1 (по Д. Майстеру) представлены различия между плохим и хорошим консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений.

Таблица 1. Различия между плохим и хорошим консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений

<b>Плохой консультант</b>	<b>Хороший консультант</b>
Спрашивает Вас о тех фактах и ситуациях, о которых он мог бы узнать предварительно	Изучает предварительно факты, связанные с деятельностью Вашей фирмы, и если задает вопросы, то типа: «Как мне известно, недавно Вы объявили о выпуске новой модели вашей продукции. Что это дает Вашей фирме?»
Подает предложения в форме, близкой к стандартным рекламным буклетам своей консалтинговой фирмы	Подает предложения в форме, специально подготовленной для Вас
Говорит о своих достижениях и старается на этой основе доказать, что именно он лучше других сможет решить Вашу проблему	Старается помочь Вам с самого начала, высказывая новые идеи и давая практические советы, т. е. ведет себя так, как будто Вы уже являетесь его клиентом
Осторожен в высказывании новых идей	Не боится высказывать рискованные идеи
Прямо сообщает Вам о своем опыте работы в Вашей отрасли или по Вашей проблеме	Задает вопросы и высказывает суждения, которые показывают знание им ключевой терминологии, фактов, цифр или событий, связанных с Вашей сферой
Высказывает свои суждения в безапелляционной форме	Высказывает суждения в вопросительной форме, интересуется Вашим мнением о них
Не интересуется Вашей ролью в фирме	Интересуется не только фирмой в целом, но и Вашим личным положением в ней, суждениями о ее проблемах
Больше говорит, чем слушает	Умеет выслушать, но не устраивает при этом допроса
Всегда задает вопросы «в лоб»	Старается избежать «лобовых» вопросов, если они могут поставить Вас в неловкое положение (например, вместо вопроса «Что у вас не в порядке?» спрашивает: «На что у вас не хватает времени?»)
Говорит только о самой проблеме	Говорит о тех положительных результатах, к которым приведет решение проблемы
Предлагает Вам только один вариант	Предлагает несколько вариантов

организации консультационной работы с Вами	организации консультационной работы, помощь в определении их преимуществ и недостатков и предоставляет право выбора (разовые консультации, консалтинговый проект, абонементное обслуживание и т. д.)
Предпочитает письменное общение	Всегда готов встретиться с Вами лично
Во время своего выступления перед Вами или Вашими сотрудниками строго придерживается заранее заготовленного текста	Охотно отвечает на все вопросы, возникающие по ходу дела, даже если они прерывают его заранее заготовленную речь
Не запоминает Ваших высказываний и комментариев	Интересуется Вашими суждениями и вспоминает о них в нужный момент
Не реагирует на Ваши возражения или реагирует формально	Отвечает на Ваши возражения по существу

**Существует классическое разделение консультантов на внешних и внутренних.**

**Внешний консультант.** Профессия консультанта предполагает владение двумя основными навыками. Первым из них является умение проводить анализ, вторым — умение на основе этого анализа выработать рекомендации, которые будут потом реализованы в компании. Привлечение консультантов извне дает предприятию возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы. Кроме того, с помощью консультантов можно усилить аналитические отделы предприятий или даже поручить им временное управление аналитическими работами. Хороший внешний консультант — это хороший аналитик, который обладает рядом значительных преимуществ.

Преимущества внешнего консультанта:

1. Наличие методологической базы, которая обеспечивает системный подход к проведению аналитических работ; владение методикой, позволяющей сделать анализ всесторонним, выделив наиболее значимые для компании вопросы; умение выявить ключевые проблемы клиента. Это дает возможность сделать развитие предприятия наиболее эффективным и быстрым, добившись ощутимого успеха за меньший промежуток времени.

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

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

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

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

Недостатки внешних консультантов:

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

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

и устанавливать плодотворные взаимоотношения с сотрудниками фирмы. При этом следует четко рассчитать время проведения организационной диагностики. Она не должна быть слишком быстрой, так не удастся собрать достаточное количество данных. Ее не стоит затягивать, чтобы полученные сведения не устарели.

3. Использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем, что ухудшает качество анализа ситуации. Для эффективной работы с внешними консультантами необходимо уметь грамотно их выбирать и квалифицированно взаимодействовать с ними.

**Внутренние консультанты.** Они являются штатными специалистами по экономике и управлению той или иной организации. Сами по себе внутренние консультанты фактически есть в любой фирме. Преимущества внутреннего консультанта в том, что он отлично знает организационное устройство фирмы, ее проблемы, знает отрасль, в которой занято предприятие, клиентуру. Недостатки заключаются в том, что даже при самых хороших отношениях с руководством внутренних, «штатный», консультант больше всего дорожит своим местом в компании. Он вынужден себя ограничивать. Опыт его ограничен - это видение изнутри, искаженное всеми сложившимися в компании стереотипами, привычками, традициями.

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

**Независимый консультант:**

- преимущества — наиболее индивидуальный подход к проблеме заказчика; относительно низкие гонорары (до 0,7% гонораров агентств); возможность работы в штате предприятия;

- недостатки — невозможность использования режима горячей линии, поскольку независимый консультант работает как со своими заказчиками, так и с агентствами, и его свободное время непредсказуемо; для реструктуризации корпораций и объединений нужна единая команда, которую трудно составить из независимых консультантов, ранее не работавших вместе.

**Национальное консультационное агентство:**

- преимущества — возможность параллельного осуществления работ по всему комплексу проблем с привлечением нескольких консультантов одновременно; предоставление заказчику дополнительных гарантий (финансовая ответственность);

- недостатки — более высокие гонорары, включающие гонорары штатных или привлеченных независимых консультантов, издержки и прибыль агентства; более стандартизированный подход к проблеме заказчика.

**Иностранное консультационное агентство:**

- преимущества — международный авторитет (членство в некоторых международных организациях невозможно без предварительного аудита известной иностранной компанией; получение иностранных инвестиций может ставиться в зависимость от проведения консультирования иностранным агентством); максимальная проработка теории и значительный практический опыт консультирования предприятий многих стран;

- недостатки — недостаточный учет российской специфики; еще более высокие гонорары; максимальное применение «домашних заготовок»; широкое использование стажеров.

**Лекция 4. Классификация консультационных услуг**

Особенность консультационной услуги заключается в том, что любую из них клиент может получить заранее, а зачастую даже должен получить заранее. Примером

такой услуги могут служить предоставленные консультантом клиенту различные варианты стратегии развития компании в различных ситуациях.

Существует два основных **вида классификации** консультационных услуг:

1) Попредметная классификация (с точки зрения предмета консультирования) более распространена, поскольку она понятнее потребителям консультационных услуг. В соответствии с ней консультационные услуги квалифицируются в зависимости от тех разделов (элементов) менеджмента, на которые они направлены: общий менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент и т. д.

2) Методологическая классификация (с точки зрения метода консультирования) профессионально ориентирована на самих консультантов, так как квалифицирует их в зависимости от методов работы. В соответствии с этой классификацией различают экспертное, процессное и обучающее консультирование.

Следует отметить также, что классификации, публикуемые национальными и международными ассоциациями консультантов, часто объединяют попредметный и методологический подходы, правда, ориентируясь больше на первый. Кроме того, они включают в перечень консультационных услуг и другие профессиональные услуги.

Примером такого «синтетического» подхода является классификация Европейского справочника-указателя консультантов по экономике и управлению, издаваемого под эгидой ФЕАКО. В эту классификацию включены, с одной стороны (попредметной), такие услуги, как обеспечение информационными технологиями, промышленный инжиниринг, обучение менеджменту (тренинг), отношения с общественностью и т. д., что составляет профессиональные услуги, а с другой (методологической) — такие виды консультирования, как обучающее консультирование.

В европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту в настоящее время выделено 84 вида консультационных услуг, объединенных в 8 основных групп:

1. Общее управление.
2. Деятельность администрации.
3. Финансовое управление.
4. Управление кадрами.
5. Маркетинг.
6. Производство.
7. Информационная технология.
8. Специализированные услуги.

Виды консультирования, как виды помощи в виде советов и рекомендаций можно классифицировать следующим образом.

**Консультирование по общему управлению**, т. е. помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития. Консультанты занимаются такими вопросами, как оценка состояния организации в целом и характеристика внешней для нее среды, определение целей и системы ценностей организации, разработка стратегии развития, оценка эффективности менеджмента, прогнозирование, организация филиалов и новых фирм, управление нововведениями, конкурентоспособность и конъюнктура рынка, изменение формы собственности или состава собственников, приобретение имущества, акций или паев, совершенствование организационных структур, приватизация, управление проектом, управление качеством и т. д.

Возможны три основных случая, когда консультанты рассматривают проблемы общего менеджмента:

- Во-первых, во время исследований управленческой деятельности. У большинства консультантов по менеджменту существует установившаяся практика: прежде чем предлагать возможные решения по какой-либо специализированной проблеме, необходимо провести краткий обзор и исследование организации в целом.

- Во-вторых, во время исследований конкретных функциональных направлений менеджмента, когда выясняется, что необходимы определенные изменения в общей структуре управления, т. е. консультант должен разрешить общие управленческие проблемы, которые лежат в основе решения частных задач.

- В-третьих, во время решения задач, связанных с одним или несколькими вопросами общего менеджмента. Решение этих вопросов может принять форму обширных исследований, особенно если это проблемы высшего уровня руководства, связанные с общим курсом управления организацией.

Осуществление таких проектов может потребовать большого количества времени (например, на разработку стратегии развития новой фирмы может потребоваться от шести до девяти месяцев).

При консультировании по общему менеджменту консультанты сталкиваются с двумя основными проблемами: разработка механизма процесса принятия решений и выбор стиля руководства.

Наличие первой проблемы может означать, что в клиентской организации существуют формы принятия решений, которые ведут к негативным последствиям. Например, чрезмерная централизация оперативных решений делает фирму негибкой, медленно реагирующей на изменения возможностей рынка.

Для исследования этой проблемы консультант может провести анализ по следующим направлениям: классификация решений на группы по их характеру, финансовым последствиям, реалистичности и т. п.; способы принятия наиболее характерных решений; участие представителей работников в принятии решения; ответственность за принятие решений, их осуществление и контроль; механизм принятия решений в целом.

В случае второй проблемы может выясниться, что причины негативных явлений заключаются не в структуре организации или процедуре планирования, а в стиле руководства, возникающем из отношений и поведенческих моделей руководителей высшего звена.

В этом случае консультант занимается анализом:

- личности менеджера, методов его работы, привычек;
- шкалы приоритетов менеджера;
- стиля управления, принятого в данной организации, который часто определяется личной и организационной культурой.

### **Лекция 5. Подготовка к консультированию.**

В настоящее время консультанту очень важно знать, как эффективно действовать на всех этапах процесса консультирования. Процесс консультирования состоит из этапов:

- 1) подготовка к консультированию;
- 2) диагноз проблемы клиента;
- 3) планирование действий;
- 4) внедрение изменения;
- 5) завершение консультационных услуг.

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

консультирование, подпись на котором считается завершением этого первоначального этапа.

Основа успешного выполнения заданий - установить взаимное доверие и взаимопонимание, добиться полного согласия в отношении «правил игры» и оптимизма в начале выполнения задания. Деятельность по установлению первоначальных контактов касается новых заданий и новых клиентов. Если консультант возвращается в знакомую организацию для повторной работы, начальный этап упрощается.

### **Первоначальные контакты с клиентом**

Завязывание контакта с потенциальными клиентами, без запроса с их стороны — один из путей маркетинга консультантских услуг. Любой контакт способен возбудить интерес клиента, который может решить запомнить имя консультанта на будущее. Очень редко такой контакт сразу выливается в задание. Однако если консультант вступает в контакт с клиентом, о котором имеет достаточно информации, то может показать, что знаком с проблемами клиента и предложить нечто важное. Шансы на то, что такая инициатива приведет к получению задания, значительно возрастают.

В большинстве случаев именно клиент завязывает первый контакт. Это означает, что он ощущает некоторые проблемы в работе организации и в управлении ею и почему-то решает пригласить консультанта по вопросам управления. Кроме того, должна быть причина, по которой он обращается к конкретному консультанту: слышал о его профессиональной репутации; коллега по бизнесу был удовлетворен работой данного консультанта и рекомендовал его; нашел фамилию консультанта в реестре или справочнике; на клиента произвели впечатление публикации консультанта или его выступления на конференциях по вопросам управления; вспомнил о том, что ранее консультант связывался с ним; любит возвращаться к консультанту, который удовлетворил его в прошлом. В любом случае консультант захочет узнать, почему клиент выбрал именно его, и это будет не сложно.

Ответственность действий консультанта во время первых встреч с клиентом трудно переоценить. До встречи с клиентом для обсуждения конкретного задания, которая очень важна, консультант проводит маркетинговые исследования своих услуг, чтобы быть во всеоружии. Первая встреча должна рассматриваться как возможность завоевать расположение клиента и произвести на него благоприятное впечатление. Консультант хочет быть уверенным в том, что встретится с лицом, принимающим решение, человеком, который не только технически заинтересован в выполнении задания, но и может разрешить выполнение предварительного диагностического исследования, обеспечить ресурсы, требуемые для выполнения задания.

Первоначальные встречи требуют от консультанта тщательной подготовки. Не вдаваясь в излишние детали, он собирает важные ориентирующие данные о клиенте, его окружении и проблемах, типичных для его сферы деятельности. Он может узнать о финансовом положении клиента, последних результатах его деятельности, текущих намерениях и проблемах из опубликованных годовых отчетов или отчетных данных. Клиент не хочет, чтобы консультант приходил с готовыми решениями, но ожидает, что тот будет знаком с проблемами, аналогичными тем, которые встречаются в его организации, и консультант должен найти способ умело продемонстрировать это.

Собирая информацию для того, чтобы разобраться в проблеме, консультант выясняет, какие изделия производит клиент или какие услуги оказывает. Эту информацию легко получить при первом контакте или попросив клиента предоставить данные по сбыту, характер изделий или услуг позволяет отнести клиента к определенному сектору экономики или отрасли производства. Консультант должен знать их основные характеристики и методы хозяйствования. Обычно он собирает информацию по следующим пунктам:

- 1) применяемая терминология;
- 2) характер и расположение рынков;

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

Встреча проводится в форме исследовательской беседы, в ходе которой каждая сторона старается больше узнать о другой. Консультант должен поощрять клиента, чтобы он больше говорил о своих проблемах, трудностях, надеждах и ожиданиях. Обсуждение должно начинаться с общей ситуации, затем перейти на частные вопросы и сконцентрироваться на реальной проблеме. Задавая вопросы и слушая, консультант оценивает, какую практику управления клиент считает здоровой и насколько готов работать с консультантами, выступая в различных ролях.

Консультант решает, как лучше описать характер и метод консультирования применительно к проблеме. Он должен быть уверен, что клиент понимает свою роль и ответственность. Клиент может захотеть обсудить предлагаемую работу с другими клиентами консультанта и попросить от них рекомендации. Клиент может знать стоимость аналогичных услуг и размеры ставок. Если он их не знает, консультанту придется решать, на каком этапе в фазе ознакомления нужно предоставить эту информацию клиенту.

Если консультант и клиент приходят к заключению, что их в принципе интересует совместная работа, следует ответить на несколько дополнительных вопросов: невозможно немедленно начать выполнение задания без какого-либо предварительного анализа проблемы и планирования работы. Следует обсудить и согласовать условия последующей работы после первой встречи. Если клиент согласен на предварительный диагноз проблемы, можно начать обсуждать, как это сделать, т. е. определить: необходимые документы и информацию; с кем и когда необходимо встретится; как следует представлять консультанта; каково отношение сотрудников к изучаемым вопросам; когда завершить предварительный диагноз и как представить предложения клиенту и т. д.

### **Лекция 6. Диагноз проблемы клиента**

**Диагноз проблемы клиента** - второй этап процесса консультирования, но первый истинно операционный этап. Его первая цель – изучить проблему стоящую перед клиентом, детально и глубоко, выявить факторы и силы, влияющие на данную проблему, и подготовить всю необходимую информацию для принятия решения о том, как организовать работу по решению проблемы. Вторая цель - тщательно изучить важные аспекты взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности организации клиента, а также определить, насколько клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать проблемы.

В принципе, диагноз проблемы не включает работу по ее решению. Это будет сделано на следующем этапе планирования действий. Диагноз может привести к заключению, что проблему нельзя решить или ее решение не оправдывает затрачиваемых усилий. Успех консультирования закладывается на этапе диагностики, где предстоит проделать, пожалуй, самое главное — поставить диагноз «заболевания» предприятия. Овладеть искусством диагностики не просто и по силам специалисту, понимающему и разбирающемуся в сложнейшем социальном организме предприятия, овладевшему современными диагностическими методиками. Кроме консультанта таким человеком, как

представляется, может стать сам первый руководитель организации-клиента, которого предстоит научить это делать лучше, чем он это делал до настоящего времени.

В основе диагностики лежит научный анализ на базе предварительной информации о клиентской организации. Предварительный характер информации предполагает, что на протяжении всего процесса управленческого консультирования консультант будет дополнительно получать информацию по всем аспектам деятельности предприятия и корректировать свои действия. Качество информации обеспечивает качество анализа, а качество диагноза, в свою очередь, зависит от качества анализа.

Разные авторы по-разному фиксируют связь между анализом и диагнозом, отдавая, однако, предпочтение технике аналитической работы. Так, например, , раскрывая детально структуру анализа, классифицируя виды анализа, отмечает три состояния объекта — прошлое, настоящее и будущее, которые необходимо учитывать при диагностировании. Понятие диагностики несколько шире, чем анализ, являющийся ее составной частью.

**Предметом** диагностики предприятия являются проблемы, потому что хозяйственная деятельность с момента рождения предприятия представляет собой перманентный процесс решения проблем. Любая проблема, обнаруживая разрыв между желаемым и действительным, воспринимается как «боль», что способствовало использованию в УК медицинского термина «диагностика». Умело проведенный анализ проблем повышает качество результата на выходе такой консалтинговой процедуры, как диагностика.

В процессе управленческого консультирования используются разнообразные виды диагностики — предварительная и перманентная, активная и пассивная, общая и элементарная. Подробная классификация видов диагностики представлена в табл. 1.

Единый цикл диагностики клиентной организации можно изобразить визуально в блочном виде, что позволит для каждого блока подобрать наиболее эффективные инструменты его реализации в процессе консалтинга (рис. 1).

**Таблица 1. Классификация видов диагностики в процессе управленческого консультирования**

<b>Критерии</b>	<b>Вид диагностики</b>	<b>Общая характеристика</b>
1	2	3
По месту в процессе УК	Предварительная Перманентная Персональная	Проводится до начала УК Проводится в течение УК Проводится индивидуальным консультантом
По видам консультантов	Независимая Смешанная	Проводится внешним консультантом по заказу Внешний консультант включает в процесс сотрудников клиента
По применяемым методам	Активная Пассивная	С использованием активных методов обучения (деловые игры, мозговые штурмы и пр.) С использованием традиционных методов: наблюдение, анкетирование, анализ документов, интервью и пр.
По целям УК	Рабочая	Проводится на конкретном объекте по договору



	Учебная Исследовательская	Проводится с учебной целью при подготовке внешних и внутренних консультантов Проводится на объектах для апробирования новых приемов и методов
По времени действия	Экспресс-диагностика	Проводится при отсутствии времени на длительное изучение объекта
Длительная	Проводится на крупных объектах, требующих значительных временных затрат	
По охвату и объекту консультирования	Общая	Проводится по всем аспектам деятельности
Элементная	Охватывает отдельные элементы системы управления	
По методологии консультирования	Диагностическое интервью	Имеет целью за счет специально сформулированных вопросов, задаваемых в определенной последовательности, расширить ментальные рамки респондента, разрушить стереотипы
Социометрия	Позволяет выяснить взаимоотношения и позиции респондента по ряду человеческих, профессиональных и других аспектов (используется форма заочного опроса)	
Психометрия	Использование индикатора типов личности Майерс-Бригга (МВТ1)	
Типы трудовой мотивации	Оценка типов трудовой мотивации с использованием теста Герчикова	
СВОТ – анализ	Анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон клиентской организации	

В соответствии с предложенной блок-схемой можно диагностировать практически любой из элементов системы управления: ресурсный (кадры, финансы, снабжение и пр.), управленческий (общий менеджмент), производственный (все звенья производственного цикла), конструкторско-технологический (подразделения сопровождения), информационный и т. д. Исследуя каждый элемент в ретроспективе, настоящем состоянии и перспективе, отталкиваясь в своей основе от потребностей предприятия, консультант осуществляет проблематизацию, выстраивая последовательно дерево

проблем и дерево целей, а завершает диагностику письменным отчетом и проектом плана работы.

На этапе диагностики важно определить исходное состояние системы управления предприятия наиболее рациональным образом: сугубо индивидуальным для каждого и с учетом определенной степени искажения полученной информации, так как она зависит от уровня организованности системы, способности ее к самоанализу и самооценке, фона отношений и ценностей организации и множества других факторов. Уменьшить информационные искажения и субъективизм диагноза следует за счет проведения его разнообразными методами и использования различных источников получения информации.

### **Лекция 7. Планирование действий**

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

Более чем важна плавность перехода от второго этапа к третьему. Основы для эффективного планирования действий закладываются высококвалифицированной диагностической работой, т. е. детальным, точным и всесторонним анализом проблемы и ее причин, а также фактов и сил, влияющих на процесс перестройки в организации-клиенте. Диагноз дает основные ориентиры для выработки программы действий. Желательно, чтобы клиент участвовал в планировании действий, причем активнее, чем на диагностическом этапе. Это объясняется несколькими причинами:

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

#### **Поиск идей для возможных решений**

Консультант составляет контрольный список предварительных вопросов для рассмотрения:

- 1) чего следует добиться с помощью новых мер, т. е. какого уровня производительности, какого качества продукции, каких новых изделий, видов услуг или родов деятельности;
- 2) чем новая ситуация будет отличаться от прежней — видами изделий, услуг или деятельности; методом; оборудованием; местонахождением;

3) будут ли результаты иметь долгосрочный характер — меняется ли область, в которой работает клиент, и его рынок так быстро, что вскоре может отпасть необходимость в новом изделии, виде услуг или роде деятельности, существует ли возможность, что люди вернуться к текущей практике ведения дел;

4) какие трудности возникнут — сопротивление со стороны служащих, опасные условия труда, перепроизводство, нехватка материалов;

5) кого и как затронут изменения — готовы ли служащие их принять, что следует сделать, чтобы подготовить их, следует ли изменить что-либо в других местах;

6) каково наилучшее время для осуществления изменений - в конце сезона, во время отпусков, в конце финансового периода, в начале нового календарного года или в любое время.

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

Во внимание следует принимать прежде всего характер проблемы, в особенности ее технические характеристики (сложность и степень новизны). Консультант вместе с клиентом должны определить, направить ли поиск в сторону уже имеющегося решения или же искать новое оригинальное решение. Необходимо решить, как далеко может зайти этот поиск: должен ли он ограничиваться организацией-клиентом или может распространиться на другие организации, отрасли хозяйства и страны; нужно ли изучить техническую литературу.

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

- предыдущие задания, которые выполнял консультант; архивы и документация, хранящиеся в консультантской организации;
- коллеги по консультантской организации, работавшие в аналогичных условиях; профессиональная литература (включая периодические издания);
- изготовители оборудования, которые могли внести усовершенствования;
- сотрудники других отделов в организации-клиенте, которые могут быть знакомы с рассматриваемым процессом; организации, готовые поделиться своим опытом.

В процессе поиска путей решения проблемы следует рассмотреть все возможные источники. В простых случаях достаточно использовать метод, примененный в другой организации, включая формы, системы кодирования и т. д.

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

1) подготовка — сбор всех известных фактических данных; использование конвергентного (аналитического) мышления, насколько это возможно; определение проблемы с различных сторон, т. е. разные ее формулировки;

2) мыслительные усилия — использование дивергентного мышления, которое ведет либо к возможному решению проблемы, либо к фрустрации, т. е. разочарованию (фрустрация — важный фактор на стадии мыслительных усилий и в процессе свободного творческого мышления; за ней обычно следует выработка действительно удачных идей);

3) инкубация — проблема остается в подсознании, в то время как человек занимается другими делами; за это время слабеет эмоциональное торможение и противодействие новым идеям, а также возникает возможность воспринять новые идеи;

4) озарение — происходит вспышка озарения, дающая ответ и позволяющая найти решение рассматриваемой проблемы;

5) оценка — анализ всех идей, полученных на трех предыдущих стадиях, с целью нахождения возможных решений.

К **методам творческого мышления** относятся следующие.

Метод «мозговой атаки» позволяет получить большое число идей от группы людей за короткий промежуток времени. Он наиболее распространен и широко применяется. Основной недостаток — то, что оценивать приходится все идеи.

Метод синектики схож с «мозговой атакой». При этом методе проблема рассматривается группой примерно из девяти человек, «клиент», который ее выдвинул, объясняет ее, а участники предлагают вариант решения. Несколько минут «клиент» анализирует вариант и говорит, что ему в нем нравится, а что нет. Затем выдвигаются новые предложения, которые также анализируются до тех пор, пока не будет найдено возможное решение;

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

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

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

Латеральное мышление — это особый творческий метод изучения проблемы. Если проблема изучается аналитически, необходимо в нее погружаться все глубже и все больше вдаваться в детали, что означает вертикальное мышление. Творческое мышление включает в себя рассмотрение всех возможностей, в том числе тех, которые, казалось бы, выходят за пределы данной области, — это и называется латеральным (боковым) мышлением.

Опросные листы — служат в качестве указателей идей. Они могут касаться конкретной области или быть общими. Хорошо известен обобщенный опросный лист Осборна с такими подзаголовками: Использовать по другому назначению? Приспособить? Модифицировать? Уменьшить? Заменить? Реорганизовать? Обратить? Комбинировать? Опросные листы следует применять с осторожностью, так как они могут подавить творческие способности, ограничивая области опроса.

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

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

Независимо от того, какой метод применяется, консультант должен придерживаться следующих трех правил:

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

## **Лекция 8. Внедрение изменений. Завершение консультационных услуг**

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

## Роль консультанта на этапе внедрения

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

Обе стороны должны представить свои аргументы за и против такого участия и рассмотреть альтернативные решения. Обеспечить участие консультанта на этапе внедрения без больших расходов со стороны клиента можно в том случае, если придерживаться следующих правил:

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

себе подходящий вариант. Крупные фирмы могут предусмотреть и другие возможности. Некоторые консультанты-практики могут уже работать с новым клиентом, когда предыдущий просит помочь во внедрении. Как правило, обе работы можно сочетать, однако новый клиент должен знать, что консультант не полностью завершил предыдущее задание, хотя и прекратил эту работу.

### Планирование и контроль над внедрением

До начала внедрения следует разработать детальную рабочую программу.

Планирование мероприятий по внедрению нового метода или системы - пример эффективности методов сетевого планирования и построения гистограмм. При их использовании день, выбранный в качестве «дня внедрения», будет более определенным. Время, необходимое для получения оборудования и детальной разработки мероприятий, оценить довольно легко.

При осуществлении перестройки на этапе внедрения возникают новые задачи и взаимоотношения, а старые отживают. Нельзя ожидать от людей активного участия, если не определены их роли, такое уточнение особенно необходимо при составлении программы обучения и установлении контроля над ходом изменений.

Различные технические факторы и финансовые возможности влияют на темп и сроки осуществления изменений. Консультант стремится планировать внедрение в соответствии с интересами клиента. Реалистичные предложения и желаемый темп изменений весьма важный критерий. Могут потребоваться поддержка и помощь ряда лиц, которые составляют своего рода «критическую массу». Для их объединения могут понадобиться значительное время и разъяснительная работа, однако не стоит жалеть времени и средств: если «критическая масса» создана, ускоряется весь процесс. Это важные аспекты стратегии планируемых изменений.

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

Чем сложнее и необычнее выполняемое задание, тем больше шансов, что рабочую программу придется корректировать несколько раз на протяжении фазы внедрения. Контроль над ходом работ укажет на эту необходимость. Корректировка облегчается, если заданию присуща внутренняя гибкость. Его завершение не стоит планировать на самый последний момент. Это касается распределения средств и получения дальнейшей помощи от консультанта во время внедрения.

Перед самым началом мероприятий по внедрению консультант проверяет, все ли условия выполнены и созданы ли предпосылки. На начальной стадии использования новой системы и затем в течение некоторого времени консультант готов ответить на любые вопросы, помочь сотрудникам клиента немедленно решить любые возникающие проблемы. Нередко, когда решение окончательно принято и начался этап внедрения, у лиц, ответственных за это, включая консультанта, могут появиться запоздалые соображения. После того как все точно решено, начинается процесс внедрения и неизбежно появляются первые проблемы. Теперь значительное время тратится на рассмотрение преимуществ предыдущей и отвергнутой схем и недостатков новой, внедряемой.

Совместно с клиентом консультант регулярно и часто оценивает ход внедрения. Внимание обращается на темп внедрения и его более широкие последствия. График работ, применяемых методов и даже первоначальный план внедрения новой схемы корректируют по необходимости, но в организационном порядке, избегая поспешных решений.

#### Обучение и подготовка кадров в организации-клиенте

Методы подготовки персонала клиента могут быть самыми разнообразными, и наиболее эффективный — прямое сотрудничество с консультантом при решении проблем. Опытный консультант использует любую возможность, чтобы не только передать рутинную работу персоналу клиента, но и вовлечь его в более сложные операции, требующие профессионального умения, опыта и побуждающие к самообразованию. Так как это дает отличные возможности, для обучения, целесообразно назначать на эту работу людей с хорошими способностями, а не просто тех, кого можно освободить от обычных обязанностей на требуемый период. Члены высшего руководства также могут обучаться в ходе выполнения задания, если консультант знает, как говорить с ними, и если они хотят познакомиться с методами консультанта.

Обычный элемент выполнения задания — обучить персонал клиента особым приемам. Обучение может охватывать многих людей и требовать точно определенной по графику программы подготовки, которая начинается до внедрения и может продолжаться на первой его стадии. Возможны различные подходы, в том числе:

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

#### Поддержание нового порядка работы и контроль

Меры по поддержанию порядка и контролю должны начинаться, пока консультант еще находится в организации-клиенте, и сохраняться после его ухода. Если новый метод не срабатывает из-за неполадок в оборудовании, поставках и т. д., работа все же может продолжаться, но нужно что-либо предпринять. Наиболее естественно на время вернуться к старой практике, если еще возможно. Есть правило, что консультант никогда не должен останавливать людей, работающих по старому методу, пока тот не может быть полностью вытеснен, т. е. нужна уверенность, что после того как новый метод Доказал свои преимущества, будет невозможно вернуться к старому. Как это можно сделать зависит от функции задания и характера проблемы.

Если внедряется новая процедура использования документации, запас старых форм уничтожается вместе с печатными формами. Ана-логичная бдительность требуется и для поддержки рабочих стандартов фабрики.

В инженерном чертежном бюро создать новый чертеж какой-либо части ничуть не легче, чем выяснить, можно ли использовать имеющуюся часть. Если чертеж непрерывно изменяется, все старые отпечатки находят и уничтожают.

Система контроля не обязательно должна поддерживать схему в одинаковом состоянии. Через какое-то время любой элемент реор-ганизации начинает устаревать. Без возможности контроля способность видоизменяться и развиваться в соответствии с меняющимися-ся обстоятельствами может исчезнуть. Ни к чему проводить про-верки ежедневно: критерием является то, как много времени потре-буется для совершения чего-либо серьезного. Контроль необходим сразу же после каких-либо изменений, при достижении стабильно-сти на новом уровне.

### 3.5. Завершение консультационных услуг

Завершение — пятый и конечный этап процесса консультирова-ния. Каждое задание или проект должны быть доведены до конца. ! Когда цель достигнута и помощь консультанта более не нужна, завер-шающий этап охватывает два одинаково важных аспекта консульта-тивного процесса', работу, для которой был приглашен консультант,! и взаимоотношения между консультантом и клиентом.

Уход консультанта не означает, что работа, в которой он участ-вовал - - завершена, она будет продолжаться, но без помощи со сто-роны консультанта.

При уходе консультанта, завершаются взаимоотношения «кон--! сультант клиент». Атмосфера и то, каким образом прекращаются < эти взаимоотношения, будут влиять на то, хочет ли клиент продол-] жать данный проект и вновь обратиться к данной консультирующей,] организации в будущем. Не следует завершать задание с неопреде-] ленными и смешанными чувствами. В идеале обе стороны должны! быть удовлетворены отношениями, которые существовали между ни-ми при выполнении задания.

#### Планирование прекращения сотрудничества

Некоторые задания завершаются слишком рано. Это происходит, если:

- работа консультанта над проектом не может быть завершена;
- клиент переоценил свои способности для завершения проек-та, не обладая достаточной подготовкой для этого;
- бюджет клиента не позволяет завершить работу, а консуль-1 тант торопиться начать другое задание.

Бывает трудно определить правильный момент окончания со-,-трудничества при подписании контракта. На такой ранней стадии часто невозможно предсказать, как будет продвигаться процесс внедрения, насколько глубоко будет участие персонала клиента И какие новые отношения и проблемы возникнут в ходе выполнения задания.

Вот почему рекомендуется, чтобы план выполнения задания пересматривался в определенные критические моменты по ходу работ. При каждом таком рассмотрении должен решается вопрос о возможности прекращения сотрудничества: как долго еще должен оставаться консультант и что еще остается сделать для завершения задания.

## Лекция 9. Рынок управленческого консультирования.

В конце 80-х — начале 90-х гг. ряд крупнейших западных консультационных и аудиторско-консультационных фирм начал свою деятельность в России, имея весьма немногочисленный персонал и занимаясь в основном экспертным консультированием и аудитом. Зарубежные консультационные компании представлены в СССР компаниями так называемой «большой пятерки». Их работа поставлена на поток, есть стандартные технологии и процедуры, которые не подгоняются под специфические условия России.

В настоящее время российские филиалы западных компаний насчитывают, как правило, более 50 специалистов (2/3 из них — граждане России), имеют мощные подраз-

деления, специализирующиеся на управленческом консультировании, и дочерние офисы на всей территории бывшего СССР. В области аудита эти фирмы не испытывают затруднений в поисках клиентуры — российские клиенты часто готовы платить уже за одно престижное имя — и не считают, что российские консультационные фирмы являются для них реальными конкурентами. Что касается менеджмент-консалтинга как такового, то ситуация для западных фирм в России более сложная.

Основным источником заказов для них в этой сфере являются программы международной технической помощи, объем которых имеет тенденцию к сокращению. Частные же клиенты, действующие на территории России, предпочитают обращаться к российским консультантам, многие из которых начинали карьеру в западных компаниях и, проработав несколько лет, организовали свой собственный бизнес. Такие фирмы в основном придерживаются западного стиля в работе с клиентами и международных стандартов качества консультационных услуг. Если крупные зарубежные фирмы нуждаются в российском партнере, то они отдают предпочтение именно таким фирмам.

Для КР более привычным является понятие «консультирование», нежели «консалтинг». Но под консультированием принято понимать процесс ответа на вопросы, поставленные неспециалистом специалисту. Причем разработка ответов производится по принципу «каков вопрос — таков ответ». То есть, если вопрос сформулирован как «можно ли?», то и ответ прозвучит как «можно» или «нельзя» — по такой схеме в советские годы работали подразделения «научной организации труда» и юридические службы предприятий.

В настоящее время отечественные консультационные компании, хотя и не располагают большим опытом в данной области бизнеса, но обеспечены, как правило, штатом квалифицированных сотрудников, которые хорошо разбираются во всех тонкостях российской практики, знают специфические особенности экономики и менталитета, обладают высоким интеллектуальным и образовательным потенциалом. Многие аудиторские фирмы, разобравшись в финансовых проблемах своих клиентов, предлагают услуги по управленческому консультированию. В аудиторских командах возникают подразделения специалистов по стратегическому планированию, реорганизации оргструктур, разработке информационных систем поддержки решений.

Управленческое консультирование в чистом процессном виде распространено в России в достаточно ограниченном масштабе. К субъектам, занимающимся «чистым» консультированием, можно отнести малые процессно-ориентированные фирмы и индивидуальные консультантов (число, как первых, так и вторых достаточно ограничено). В большинстве случаев консультирование в России представляет собой комбинацию определенных экспертных знаний (в области финансов, автоматизации, управления, маркетинга и т. д.) и процессного или обучающего консультирования. Люди, занимающиеся консультированием, чувствуют себя зависимыми от политической и экономической ситуации в стране, которую практически нельзя предсказать. Налоговое регулирование и платежеспособность предприятий влияют не только на клиентов, но и соответственно на возможности и профессиональную ориентацию консультационных фирм. Стратегическое планирование в таких условиях для них самих осуществляется достаточно редко.

В настоящее время рынок управленческого консультирования — быстро растущая отрасль в России. Разрабатываются управленческие технологии, о которых до сих пор не имеют ни малейшего представления большинство российских компаний. Но есть ряд проблем, мешающих развитию консультирования в России, даже сейчас, когда вроде бы данный вид деятельности получил достаточное распространение. Во-первых, не всем понятно, что такое консультирование. Во-вторых, многие считают, что консультант — синоним слова «мошенник». В-третьих, это просто нелегкая профессия.

С середины 1990-х гг. бизнес шел по накатанной колее и приносил сверхприбыли: к консультантам чаще всего обращались компании по вопросам приватизации, инвестиций, управления финансами, налогообложения — т. е. перед



предпринимателями стояла примитивная задача поделить деньги с государством, с акционерами, партнерами по бизнесу. После кризиса 1998 года вопросы об инвестициях стали неактуальны, так как интерес иностранных инвесторов был подорван. Многие компании задумались о стратегии реорганизации бизнеса, о сокращении издержек, об оптимизации деловых процессов и финансовых потоков, о мобилизации внутренних резервов реорганизации.

Рассмотрим специфику консультационной деятельности с точки зрения особенности клиентов, консультантов, консультант-клиентных отношений, а также внешних, по отношению к консультационной деятельности

Клиент:

---

**1. Сложность решаемых проблем.** В мире отсутствует опыт трансформации громадной постсоциалистической страны с высокой концентрацией и монополизацией производства в развитое государство с рыночной экономикой.

Специфика права и экономики в России создала уникальную ситуацию: основная масса коммерческих предприятий создавалась в короткий срок практически одновременно и одновременно развивается. Как правило, предприятия имеют сходные проблемы развития, вызванные сходными причинами.

Система управления и управленческая структура до сих пор находятся в плену прошлых стереотипов, и очень часто руководство продолжает использовать старый опыт, который не соответствует новым современным условиям. Просчеты и провалы они склонны объяснять внешними причинами, не понимая, что ошибки допускают сами. Основной параметр, по которому можно оценить деятельность руководителя, — управляемость предприятия. Для руководителя управляемость — это прежде всего контроль за производством. В современных условиях единственно приемлемым видом контроля может быть контроль по результатам. Важными показателями управляемости являются также процент реализации принятых решений и способность руководителя осуществлять контроль за мотивацией персонала. Система мотивации на российских предприятиях, как правило, построена крайне примитивно. Используются либо негативные санкции — силовые методы, либо элементарные положительные стимулы, т. е. простое материальное поощрение отличившихся сотрудников. На самом же деле мотивация персонала — это учет широкого спектра интересов людей, что необходимо руководителю для проведения грамотных стимулирующих воздействий на персонал, повышающих, в конечном счете, эффективность его работы. Материальные стимулы в принципе всегда можно заменить их нематериальными эквивалентами, которые нередко дают не худшие результаты. Среди возможных стимулов такого рода — создание благоприятного психологического климата в организации, учет индивидуальных качеств сотрудников, формирование атмосферы самореализации.

Много ошибок допускают руководители при выработке стратегии развития организации. Основная из них — одновариантность стратегии, когда развитие организации рассматривается в каком-то одном, заданном, лежащем на поверхности, направлении. Такие стратегии сегодня нежизнеспособны, так как ситуация постоянно меняется, причем часто непредсказуемо.

Неправильный подход обнаруживается у большинства руководителей к созданию маркетинговой системы управления, поскольку они считают, что для этого достаточно организовать соответствующий отдел. На самом же деле необходима переориентация всей структуры предприятия, начиная с производства.

Разрешение таких проблем является делом консультантов-профессионалов. На Западе работа консультанта считается успешной, если в результате его работы эффектив-

ность (которая может выражаться в различных показателях, например, в повышении производительности труда или повышении нормы прибыли) увеличилась на 2—3%, у нас же в расчет принимаются только 50 — 100%. В промышленно развитых странах речь идет лишь о дальнейшем улучшении, у нас — о кардинальной перестройке и изменениях.

**2. Неквалифицированный спрос на консультационные услуги** как следствие отсутствия рынка консультационных услуг.

**3. Отсутствие института внутренних консультантов.** В России очень слабо развит институт внутренних консультантов на предприятиях и в организациях. Поэтому для многих реорганизуемых предприятий не известны ни уровень сформировавшегося консультационного рынка, ни цены на тот или иной вид услуг, ни степень компетентности тех консультантов, которых они приглашают в надежде выйти из кризисного положения и которые предлагают им свои услуги. Дело усугубляется финансовым кризисом большинства предприятий с учетом того, что стоимость консультационных услуг постоянно растет.

**4. Отсутствие у клиентов осознанной потребности в консультационных услугах.** Руководители бывших советских предприятий в большинстве своем не сталкивались со специалистами такого профиля и имеют о них весьма приблизительное представление.

**5. Отсутствие у клиента информации о возможностях консультирования.**

**6. Отсутствие необходимых финансовых средств,** неплатежеспособность многих клиентов.

**7. Отсутствие у клиентов большого опыта работы в условиях конкуренции.** Многие предприятия до сих пор продолжают производить то, что умеют, а не то, что пользуется спросом на рынке.

#### Консультант

---

**1. Непрофессионализм консультантов.**

**2. Отсутствие устоявшегося профессионального сообщества консультантов.**

**3. Отсутствие единых ценностей среди консультантов,** нежелание вырабатывать, формировать единые ценности, нежелание и невозможность принять единый Кодекс консультантов.

**4. Консультанты в КР исследуют трудности, а не возможности, как на Западе.**

**5. Использование специфических методологических средств.** Еще одной специфичной чертой консультирования в КР является широкое применение игровых методов, игротехническое движение. Игровые методы вызывают у участников удовлетворение самим процессом коллективной работы. В игре широко представлены различные интересы и позиции в организации, развиваются навыки управленческого мышления, повышается сплоченность коллектива. Однако игровые методы весьма громоздки, требуют одновременного отвлечения большого количества людей, хорошо приспособлены к радикальным изменениям, но гораздо меньше к решению более частных задач.

**6. Неразвитость системы профессионального обучения.** Серьезной проблемой управленческого консультирования в нашей стране является почти полное отсутствие системы профессионального обучения. Первые консультанты по управлению формировались несколькими путями: освоение опыта западных коллег, как правило, через случайные и поверхностные контакты; переход сотрудников отраслевых НИИ к работе в консультационном режиме; переориентация наиболее активных социологов, экономистов и психологов на практические изменения в организации. Ряды консультантов активно пополняются выпускниками ВУЗов, не скованными стереотипами и получившими теоретические знания о современной рыночной экономике. И те, и другие требуют

дополнительного обучения по специальным программам, знакомящим с методами и техникой постановки, исследования и решения проблем, внедрения изменений в работу организаций-клиентов и т. д.

Консультант-клиентные отношения:

1. Разница в ожиданиях от консультационного процесса у клиента и консультанта.
2. Разница в ценностях консультантов и клиентов.

Внешние условия:

1. Политическая обстановка и экономическая нестабильность.
2. Большие территории и низкая управленческая культура в провинции.
3. Отсутствие поддержки государства.
4. Незрелость информационной инфраструктуры.
5. Дискредитация консультационной деятельности разными службами (психологической, социологической) клиент — не верит в возможность улучшений.
6. Специфичность российского менталитета. Клиент часто рассуждает в категориях: «Я сам все знаю, и так сойдет».

Условно все проблемы российских предприятий можно разделить на две группы:

1. **Проблемы внешние**, обусловленные экономическим развитием общества:
  - отсутствие четкой и эффективной системы законодательства и налогообложения;
  - структурный переход от командной к рыночной экономике.
2. **Проблемы внутренние**, обусловленные опытом, менталитетом и традициями:
  - сопротивление переменам со стороны руководителей компаний и сотрудников;
  - устаревшая продукция и отсталая технология.

### **Лекция 10. Партнерские отношения «клиент – консультант»**

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

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

Процесс консалтинга и клиент-консультантские отношения начинаются с влияния на клиента при покупке консалтинговой услуги. Успешным результатом таких отношений является принятие клиентом гарантий консультанта в разрешении проблемы. Успех зависит от способности консультанта разработать обоюдовыгодные отношения, которые базируются на необходимости, понимании и доверии. Первым шагом в привлечении клиента являются понимание и оценка текущих вопросов ведения бизнеса. Консультант должен продемонстрировать понимание путем построения связи между потребностями клиента и возможностями фирмы. Большинство консалтинговых услуг - неосязаемые, потому что их результаты не могут быть измерены и их нельзя потрогать.

То, что консультант в действительности хочет продать, — это «обещание удовлетворения». Степень неопределенности обещания зависит от характеристик услуги, степени неосязаемости, маркетингового подхода консультанта, гонорара, ожиданий клиента. Многие клиенты не уверены в необходимости консультанта и в его действиях. Если консультант демонстрирует понимание бизнес-окружения клиента, то он может увязать фирменные услуги с успехом клиента.

Вторым шагом является спецификация проблемы. Сущность проблемы, касающаяся интереса и важности для клиента, генерирует в себе как конфиденциальность, так и заинтересованность в дальнейшем развитии отношений. Аккуратный анализ и разрешение проблемы приводят к доверию и укреплению клиент-консультантских отношений. Каждый шаг консультанта устанавливает «принципиальное соглашение» с

клиентом, которое помогает управлять ожиданиями и получать дальнейшие обязательства.

Услуги консультанта должны быть направлены прямо на фундаментальную проблему клиента. Успешное предоставление услуги зависит от глубины понимания бизнеса клиента. Выявление сущности проблемы бизнеса является наиболее сложной задачей консалтингового процесса. Когда клиент-консультантские отношения работают отлично, клиент говорит: «У нас есть проблема. Вот она. Как мы ее решим?» К сожалению, такое не часто встречается, потому что клиент не понимает, какую роль может играть консультант для того, чтобы помочь разрешить проблему. Клиент может не участвовать в качественном диагностическом диалоге, или консультант может не выявить конкретную проблему.

Способность консультанта правильно опознать и идентифицировать проблему является критическим моментом для установки и построения успешных клиент-консультантских отношений. Клиент может чувствовать, что проблема существует, но может быть не уверен относительно ее определения. Консультант же может идентифицировать и дать определение проблеме клиента за короткий срок. Клиент может понимать отдельные части проблемы, однако ему необходима помощь для того, чтобы собрать все части вместе. Клиент может думать, что проблема существует, но ему нужна помощь для того, чтобы опознать сущность проблемы. Для раскрытия настоящей проблемы необходима способность слышать слова и мысли с эмоциями, которые находятся за словами. Только внимательно слушая, консультант может правильно идентифицировать проблему. А коммуникационная способность позволяет разрешить проблему и удовлетворить клиента.

Третий шаг заключается в том, что консультант должен направить все усилия на принятие клиентом диагностики проблемы. Приобретение «принципиального соглашения» с клиентом помогает получить разрешение для диагностики. И здесь решающими аспектами являются умение убедить клиента и учет как технических, так и организационных сторон проблемы. Организационный анализ проблемы важен так же, как и технический, включая понимание, как клиенту управлять проблемой.

Эффективная диагностика позволяет понять суть проблемы и определить пути улучшения некоторых аспектов деятельности организации-клиента. Процесс диагностики должен упрощать и обострять проблему, акцентируя на моментах, ведущих к ее решению. Важна обычная дискуссия относительно всех аспектов проблемы для построения принципиального соглашения и опознания источников проблем. Способность консультанта диагностировать проблему должна гармонизировать с желанием клиента принять совет, действовать согласно рекомендациям. И все это так или иначе влияет на клиент-консультантские отношения.

Когда диагностика завершена и точно определены причины проблемы, то делается четвертый шаг — понимание проблемы и готовность клиента ее решать. Если попытки неудачны или же клиент не знает, как это сделать, консультант может принять участие в процессе решения проблемы. Часто клиент заблуждается, и предполагаемая проблема сильно отличается от настоящей. Содействие консультанта заключается в переопределении начальной проблемы для клиента.

Переопределение проблемы следует сфокусировать на том, как ею можно управлять. Стиль руководства клиента и его организационная политика помогают консультанту понять управленческую сторону проблемы. Личные качества и взаимоотношения являются важной частью организационной политики и предоставляют внутренние возможности для эффективного разрешения проблемы. Технические и бизнес-проблемы обязательно имеют управленческие и политические компоненты, которые влияют на решение. Акцентирование внимания на части проблемы ведет к частичному разрешению и неэффективным рекомендациям.

Среди действий, фокусирующих переопределение проблемы, можно назвать следующие:

- определение личной роли клиента в причине проблемы;
- выявление других членов клиентской организации, которые влияют на проблему;
- работа с клиентом для сбора и интерпретации данных о потенциальных причинах;
- описание технических, управленческих и политических аспектов проблемы.

Часть процесса определения проблемы состоит в том, чтобы помочь клиенту увеличить его самоуверенность. Хотя клиент может не конкретизировать и не осознавать свои сомнения, однако они существуют. Например, это может быть неуверенность:

- в правильном выборе консультационной помощи;
- в том, сколько нужно потратить на консалтинговые услуги;
- в правильном понимании существующей проблемы.

Такие сомнения всегда существуют, и консультант должен помочь их преодолеть, чтобы удовлетворить перспективного клиента. Консультант не должен допустить, чтобы данный проект провалился. Часто клиент начинает сомневаться, когда готовится соглашение или оплачивается гонорар. В действительности, продажа начинается после принятия предложения. Сама «продажа» происходит при поставке обещания по соглашению. Продажа и поставка услуг не могут быть разделены.

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

Клиенты покупают консультационные услуги в том случае, когда консультант может продемонстрировать понимание и способность оценить проблемы бизнеса клиента. Консультанту следует работать на понимание и создание связи между нуждами клиента и возможностями своей фирмы. Консультационные услуги становятся все более неосязаемыми и сложными для понимания клиента даже при поддержке презентационных материалов. Самой большой трудностью в консалтинговом процессе является способность консультанта управлять неосязаемостью услуг и неправильным восприятием услуг клиентом.

Как ранее отмечалось, консультант просит клиента купить «обещание удовлетворения» обещание того, что консультант удовлетворит потребности клиента. Неопределенность такого обещания зависит от характеристик данной услуги, степени неосязаемости, рекламных и презентационных техник, а также от структуры гонорара. Ожидания клиента также играют ключевую роль, ограничивающую и определяющую данное обещание. Если клиент ранее не использовал консультационные услуги, данное обещание будет еще более сомнительным. Тяжело работать с клиентами, которые не уверены в действительной необходимости и использовании консультантов. Обычно они хотят очень конкретные предложения, рабочие планы и калькуляции гонорара.

Существуют **два способа** продемонстрировать понимание проблемы мы клиента. Первый используется, когда консультант больше сфокусирован на возможностях своей фирмы, чем на проблеме клиента. Он включает описание: общего метода разрешения проблемы; опыта основного персонала консультационной фирмы; проектов, осуществленных для других клиентов. Второй способ требует способности охватить проблему для того, чтобы у клиента создалась уверенность в навыках консультанта. Консультант должен сообщить свои знания касательно существующей проблемы для усиления начальной уверенности в своих навыках.

Потенциальные клиенты взвешивают ожидания, впечатления и восприятие во время принятия решения о выборе консультанта и покупке услуг. Такой процесс принятия решения не поддается рационализму. Расположить к себе клиента - это центральная задача маркетинга услуг и всех видов влияния на клиента. Способность консультанта

быстро расположить к себе клиента и использовать маркетинговый подход является главным фактором влияния на клиента.

Отношение к консультанту, фирме, услугам долгое время строится как результат многих событий. Первое впечатление усилится благодаря количеству выполненных заданий, хотя клиент может изменить свое восприятие в процессе работы. Клиент почти всегда рассматривает внешнее оформление при составлении мнения о консультанте, фирме и услуге. Все три компонента рассматриваются клиентом для принятия обещания об удовлетворении. Обещание удовлетворения утверждается посредством всех ожиданий, впечатлений и восприятий, сформированных благодаря сотрудникам консалтинговой фирмы, литературе и предоставляемым услугам.

Следующий элемент создания и поддержания обещания — это закладывание качественных личных отношений в начале соглашения. Успех соглашения зависит от степени участия клиента и качества предоставленной клиентом информации. Основным правилом в клиент-консультантских отношениях является такое: никогда не удивляйте клиента. Процесс построения успешных клиент-консультантских отношений не ограничивается первым соглашением, а складывается в течение разработки проекта и внедрения результатов. Часть построения такого процесса составляют официальные рутинные встречи с клиентом, сопровождаемые короткими официальными отчетами, где подчеркиваются ключевые моменты. Использование менеджмента в проекте является наиболее важным для плавного его выполнения.

Закреплением отношений является беспристрастный взгляд консультанта на организацию-клиента. Обязанность консультанта — увеличивать беспристрастность. Поддержание взаимоотношений требует усилий, но это проще, чем привлечь нового клиента. При поддержании отношений с клиентом существуют также прекрасные возможности добавления новых проектов, расширения услуг и генерирования отношений. Если консультант заслужит доверие клиента, то возрастет спрос на его услуги. Качество таких взаимоотношений прямо касается возможности оказания консультационной услуги клиенту. В долгосрочных клиент-консультантских отношениях ответственность и отзывчивость становятся более важными, чем специфические характеристики оказываемой услуги.

Убеждение — это подход, который помогает клиенту понять, каким образом консультационная фирма может управлять проблемой и фокусироваться на характеристиках услуги, а не на ее результатах. Например, если фирма собирается помочь клиенту в проекте анализа и исследования, больше внимания следует обращать на внедрение полученных данных, а не на процесс получения данных.

Успешные консультанты фокусируются прежде всего на бизнес-проблеме, а затем - на методе ее решения. Если консультант больше внимания акцентирует на гибкости методологии фирмы, а не на строгом соблюдении руководства методологии, структурированный подход поможет консультанту докопаться до сущности проблемы. Такой консультант должен помочь клиенту понять, как важен методический подход к разрешению проблемы, а выбор метода зависит от масштаба и определения проблемы. Конкретный клиент-консультантский диалог относительно данной проблемы ведет к взаимопониманию и помогает консультанту больше соответствовать нуждам клиента.

Накопленный опыт и репутация ведущих консультантов являются главными показателями компетентности консультационной фирмы. Усилия маркетинга фирмы следует направлять на повышение убедительности и умение повлиять на отношение клиента, т. е. всевозможными способами повышать свой авторитет. Хорошо написанные и составленные резюме следует включать в маркетинговые материалы и соответствующие предложения. Перспективные клиенты исследуют резюме консультационной фирмы и консультантов, которые будут работать над проектом. Хотя экспертиза консультантов фирмы является важным предложением продажи консультационной услуги, существуют и ограничения. Фирма просит клиента связать навыки консультантов с бизнес-проблемой и

перенести эту связь на прибыль. Это необходимо, когда клиент не может встретиться с консультантами, а должен полагаться на резюме. В резюме должна указываться вся глубина знаний и опыт сотрудников консультационной фирмы, особенно в отношении проблемы клиента.

Успешные соглашения консультационной фирмы являются эффективным методом сообщения клиенту о ее возможностях, кроме тех случаев, когда истории об успехе преувеличены. История успеха будет уместной, если проводится аналогия между ситуацией клиента и результатами, которых фирма добилась в прошлом. Так, консультант должен подробно описать прошлую ситуацию для того, чтобы клиент смог понять, как эта ситуация может быть применима к его проблеме.

### **Третий фактор - это умение общаться на межличностном уровне.**

Эффективные консультанты работают с клиентами на двух уровнях: на уровне решения сущности проблемы, который ведет к рациональности и точности консультанта, и на межличностном уровне, который фокусируется на том, как клиент и консультант воспринимают друг друга. Внутреннее разрешение проблемы включает идентификацию сущности проблемы или проекта и эмоциональную сторону клиент-консультантских отношений. Важны источники данных о действительной проблеме клиента и возможности установления хороших взаимоотношений. Многие консультанты имеют большой опыт работы на сущностном уровне разрешения проблемы благодаря навыкам и опыту. Такое же внимание следует уделять и межличностной стороне разрешения проблемы.

Для устранения неуверенности клиента и неэффективности работы необходимо иметь цель, а также собрать фактические данные о существующей проблеме и личные оценки персонала. Большая часть усилий по разрешению проблемы пересекает функциональные границы и границы подразделений, охватывая большинство персонала организации. Для того чтобы сотрудники принимали участие в процессе разрешения проблемы и имели возможность влиять на решения, касающиеся их работы, эти люди должны быть промотивированы. Персонал будет более активно поддерживать проекты, если будет понимать свои перспективы.

Партнерские клиент-консультантские отношения способствуют внутреннему разрешению проблемы, но при этом надо, чтобы ресурсы консультанта и клиента использовались как можно более эффективно. Этому может помочь такая форма взаимоотношений клиента и консультанта, как обучение. Оно не только позволяет решить текущую проблему, но и даст возможность приобрести определенный опыт, который может пригодиться в будущем. Внутреннее разрешение проблемы касается технической сущности бизнеса, человеческих взаимоотношений. Консультант, будучи человеком со стороны, не заинтересованным в конкретных людях или процессе решения проблемы, способен рассмотреть проблему под другим ракурсом, нежели клиент.

Консультант не имеет прямого контроля над внедрением, но ясное и логическое мышление, хорошие коммуникационные качества и строгие суждения помогают ему воздействовать на клиента в нужном направлении, однако у того все же могут остаться некоторые сомнения. Клиент сам будет решать, как ему действовать, основываясь на внутреннем убеждении и понимании проблемы, но при этом он не должен забывать советы консультанта.

Партнерский подход направлен на совместное разрешение проблемы, где специальные навыки консультанта скомбинированы со знанием клиента своей организации. И клиент, и консультант активно вовлечены в постановку целей, сбор данных, анализ и разрешение проблемы, разделяя ответственность за успех или провал.

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

- принятие решения, подтверждение ответственности и экспертиза являются двусторонними относительно клиента и консультанта;
- сбор данных и анализ осуществляются клиентом и консультантом совместно;

- предупреждение конфликта может быть источником новых идей;
- партнерство продолжается благодаря усилиям по достижению взаимного понимания и соглашению по ожиданиям дальнейшего разрешения проблемы;
- установление ответственности определяется в процессе дискуссии о подходящих ролях клиента и консультанта и доступных ресурсах;
- передача навыков является частью процесса разрешения проблемы.

### **Лекция 11. Маркетинг консультационных услуг**

Рекомендации удовлетворенных клиентов - чрезвычайно важный источник бизнеса, приносящий до 80% оборота зрелой консультационной компании. При этом рекомендациями можно «управлять», только добиваясь сверхудовлетворенности клиентов. Именно сверхудовлетворенности, так как за хорошую работу клиент уже заплатил, а потому он законно ожидает от компании хорошего результата. Клиент запомнит вас и будет искренне рекомендовать свои коллегам с большей степенью вероятности том в случае, если вы превысите его ожидания от проекта. Превысить ожидания можно, сделав задание быстрее, дешевле, с лучшими результатами. Все это могут сделать лишь консультанты, работающие на конкретном проекте. Маркетологи в данном случае бессильны.

Для привлечения повторных заказов консалтинговые компании должны выделить своих ключевых клиентов, с которыми следует работать и после окончания проекта. При этом за каждым ключевым клиентом должен быть закреплен консультант, а не маркетолог. Почти всегда это должен быть руководитель последнего проекта. Среди инструментов работы с такими клиентами можно выделить следующие:

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

Маркетологи в привлечении заказов играют роль хотя и важную, но во многом техническую. Основными «привлекателями» запросов и заказов являются консультанты. При этом они должны заниматься маркетинговой работой в неоплачиваемое время, что часто демотирует их. Компании традиционно оплачивают время консультантов, потраченное на работу с клиентом, но забывают об оплате времени, потраченного на написание статей, выступление на конференции, встречу с перспективным клиентом. Компании готовы вознаграждать результаты (подписанный договор), но не вознаграждают усилия. При этом подписание договора как раз и является результатом целевого воздействия на перспективного клиента, прочитавшего статью, заглянувшего на сайт, пришедшего на семинар, получившего дополнительную интересную информацию о себе, своем рынке, своих конкурентах.

В этой ситуации роль внутреннего маркетолога должна быть схожа с ролью дирижера оркестра. Он должен направлять и организовывать усилия консультантов. Статьи, исследования и семинары должны проводиться для одной и той же целевой группы клиентов. У консультантов должен быть план по написанию статей, выполнение которого должно быть под контролем. Эффективность каналов должна быть контролируема и измеряема. Без организации маркетинговых программ консультанты чаще всего представляют собой довольно плохо сыгранный оркестр, звуки которого не привлекают клиентов.

Должен существовать баланс между усилиями маркетолога и консультантов. При этом такой баланс — не только вопрос различных навыков, но и вопрос прибыльности компании, поскольку величина оплаты труда маркетолога и консультантов различна. Не стоит забывать, что за маркетологом остаются еще и чисто технические функции: организация взаимоотношений со СМИ, подготовка и производство буклетов и визиток, подготовка информации для отраслевого рейтингования, анализ лучшей практики конкурентов, сбор отзывов от клиентов, позиционирование сайта компании в



Интернете. Что касается таких тактик, как рассылка, прямая реклама, то большинству консалтинговых компаний от них стоит отказаться и не называть это маркетингом и продажами.

Другие традиционные для реального сектора функции маркетинга — ценообразование, анализ прибыльности портфеля услуг компании, выбор целевых сегментов — почти всегда находятся вне компетенции маркетологов в консалтинговых компаниях. Одна из причин заключается в том, что эти люди не имеют достаточной квалификации. Другой причиной является то, что многие компании просто пока не задумываются о таких проблемах.

Как уже отмечалось выше, консультанты не мотивированы на участие в маркетинговых программах и рассматривают их как дополнительную нагрузку. Чтобы изменить такое положение вещей, компании необходимо изменить **систему мотивации**. Мотивация может быть как положительная, так и отрицательная.

#### Положительная мотивация:

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

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

Как можно измерить и оценить усилия маркетологов, если они «не продают»? Клиентами маркетолога являются консультанты, а потому именно они должны оценивать его работу. Необходимо ежеквартально проводить опрос среди ведущих консультантов (продавцов) с целью определить их уровень удовлетворенности маркетинговой поддержкой. Можно задавать четыре вопроса, предложенных И. Манном в книге «Маркетинг на 100%»:

- 1) Как Вы оцениваете работу маркетолога за последний квартал? (по пятибалльной шкале, пять - максимум). И почему такая оценка?
- 2) Что положительное Вы бы больше всего отметили в работе маркетинга?
- 3) Что не удастся, не сделали («узкие места»)?
- 4) Что надо сделать срочно? Срочно! Срочно!

Для большей объективности опрос стоит проводить независимому консультанту или сотруднику отдела кадров. Результаты такого опроса должны стать основанием для вознаграждения маркетолога. Помимо этого, можно оценивать количество проведенных семинаров, опубликованных в СМИ статей и т. д.

Существуют два основных пути использования маркетологов — приглашение маркетолога со стороны и выращивание из собственных консультантов. Третий путь — приглашение «готовых» успешных маркетологов из других консультационных компаний — находится скорее в сфере уникальных проектов. Дело в том, что таких маркетологов в российском консультационном бизнесе не более 15—20, и все они хорошо себя чувствуют на своих нынешних местах работы. Чтобы переманить их к себе, компании придется предпринять экстраординарные усилия.

## 5. Информационные и образовательные технологии

### 5.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебной работы	Формируемые компетенции (указывается код компетенции)	Информационные и образовательные технологии
1	2	3	4	5
1.	Тема 1. Сущность и содержание управленческого консультирования	Лекция 1.  Семинар 1.	ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5.  ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5.	Вступительная лекция с использованием мультимедиа. Консультирование по заданным вопросам посредством WhatsApp.
2.	Тема 2. Управленческое консультирование как профессиональная поддержка бизнеса	Лекция 2.  Семинар 2.  Самостоятельная работа	ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5.	Лекция-информация  Развернутый опрос на основе плана семинарского занятия. Подготовка сообщений, докладов
3.	Тема 3. Модель профессиональной компетенции консультанта. Виды и формы консультирования	Лекция 3.  Семинар 3.  Самостоятельная работа	ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5	Лекция-визуализация с использованием мультимедиа. Проработка и усвоение содержания конспекта лекций Выполнение домашнего задания
4.	Тема 4. Классификация консультационных услуг	Лекция 4.  Семинар 4.  Самостоятельная работа	ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5	Лекция-информация  Развернутый опрос на основе плана семинарского занятия. Проработка и усвоение содержания конспекта лекций
5	Тема 5. Подготовка к консультированию	Лекция 5.  Семинар 5.  Самостоятельная работа	ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5	Лекция-информация Опрос на основе плана семинарского занятия. Проработка и усвоение содержания конспекта лекций
6	Тема 6. Диагностика проблемы клиента	Лекция 6.  Семинар 6.  Самостоятельная работа	ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5	Лекция-информация  Проработка и усвоение содержания конспекта лекций Подготовка рефератов

	Тема 7. Планирование действий	Лекция 7. Семинар 7. Самостоятельная работа	ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5	Лекция-информация Опрос на основе плана семинарского занятия. Подготовка рефератов
7	Тема 8. Внедрение изменений. Завершение консультационных услуг	Лекция 8. Семинар 8. Самостоятельная работа	ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5	Лекция-информация Опрос на основе плана семинарского занятия. Подготовка рефератов , докладов
8	Тема 9. Рынок управленческого консультирования	Лекция 9. Семинар 9. Самостоятельная работа	ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5	Лекция-визуализация с использованием мультимедиа. Проработка и усвоение содержания конспекта лекций. Подготовка рефератов , докладов
9	Тема 10. Партнерские отношения «клиент – консультант»	Лекция 10. Семинар 10. Самостоятельная работа	ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5	Лекция-визуализация с использованием мультимедиа. Проработка и усвоение содержания конспекта лекций. Подготовка рефератов , докладов
10	Тема 11. Маркетинг консультационных услуг	Лекция 10. Семинар 10. Самостоятельная работа	ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5. ИК-2, СЛК-2 ПК-2, ПК-5	Лекция-визуализация с использованием мультимедиа. Проработка и усвоение содержания конспекта лекций. Подготовка рефератов , докладов

## 6. Фонд оценочных средств для текущего, рубежного и итогового контролей по итогам освоения дисциплины (модулей)

6.1. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Модуль 1.

Форма контроля	Срок отчетности	Макс. количество баллов	
		За одну работу	Всего
Текущий контроль:			
- опрос	1, 2, 3, 4, 5,6,7,8 недели	2,5 баллов	20 баллов
- реферат	7 неделя	20 баллов	20 баллов
- презентация	1, 2, 3, 4, 5,6,7,8 недели	3,75 баллов	30 баллов

- посещаемость	1, 2, 3, 4, 5,6,7,8 недели	1,25 балла	10 баллов
Рубежный контроль: (сдача модуля)	8 неделя	100%×0,2=20 баллов	
Итого за I модуль			100 баллов

Модуль 2.

Форма контроля	Срок отчетности	Макс. количество баллов	
		За одну работу	Всего
Текущий контроль: - опрос - бизнес-план - посещаемость	9-16 недели	2,5 баллов	20 баллов
	9-16 недели	6,25 баллов	50 баллов
	9-16 недели	1,25 балла	10 баллов
Рубежный контроль: (сдача модуля)	15 неделя	100%×0,2=20 баллов	
Итого за II модуль			До 100 баллов

Экзаменатор выставляет по результатам балльной системы в семестре экзаменационную оценку без сдачи экзамена, набравшим суммарное количество баллов, достаточное для выставления оценки от 55 и выше баллов – автоматически (при согласии обучающегося).

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу:

Рейтинговая оценка (баллов)	Оценка экзамена
От 0 - до 54	неудовлетворительно
от 55 - до 69 включительно	удовлетворительно
от 70 – до 84 включительно	хорошо
от 85 – до 100	отлично

## 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Текущий контроль (0 - 100 баллов)

При оценивании посещаемости, опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- посещаемость (10 баллов);
- степень раскрытия содержания материала (30 баллов);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (30 баллов);

- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (30 баллов).

Рубежный контроль (0 – 100 баллов)

При оценивании контрольной работы учитывается:

- полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – 20 баллов;
- обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – 40 баллов;
- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность – 40 баллов.

Итоговый контроль (экзаменационная сессия) - ИК = Бср × 0,8 + Бэкз × 0,2

При проведении итогового контроля обучающийся должен ответить на 3 вопроса (два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (3 балла);
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (3 баллов);
- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (5 баллов);
- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (5 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

- ответ содержит менее 20% правильного решения (4 балла);
- ответ содержит 21-89 % правильного решения (5 баллов);
- ответ содержит 90% и более правильного решения (5 баллов).

### **6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.**

#### **Вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине «Основы управленческого консультирования».**

1. Сущность и содержание управленческого консультирования
2. Основные понятия и определения управленческого консультирования.
3. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию.
4. История управленческого консультирования.
5. Причины обращения к консультанту.
6. Типы консультационных организаций.
7. Виды и формы консультирования
8. Экспертное консультирование
9. Управленческое консультирование как профессиональная поддержка бизнеса
10. Модель профессиональной компетенции консультанта.
11. Процессное консультирование (консультирование по процессу)
12. Обучающее консультирование
13. Классификация консультационных услуг
14. Международная классификация консультационных услуг
15. Отечественная классификации консультационных услуг.
16. Консультанты по административному управлению (администрированию)
17. Консультанты по финансовому управлению

18. Консультанты по управлению кадрами
19. Консультанты по маркетингу
20. Консультанты по организации производства
21. Консультирование в области управления качеством.
22. Специфика консультационной деятельности в КР
23. Современные проблемы фирм: проблемы управления, проблемы рынка, проблемы финансов
24. Основные тенденции консультационной деятельности на рынке.
25. Современные проблемы фирм: проблемы управления, проблемы рынка, проблемы финансов
26. Основные тенденции консультационной деятельности на кыргызском рынке.
27. Факторы, влияющие на отношения «клиент – консультант».
28. Особенности коммуникационных процессов в консультант-клиентских отношениях.
29. Этические проблемы управленческого консультирования.
30. Рынок управленческого консультирования
31. Партнерские отношения «клиент – консультант
32. Маркетинг консультационных услуг.
33. Роль маркетологов в привлечении заказов.
34. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.
35. Специфика товара – консультационная услуга.
36. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг.
37. Структура консультирующих организаций.

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### Список источников и литературы

#### а) основная литература

1. Соколова, М. М. Управленческое консультирование: Учебное пособие / М.М. Соколова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 215 с.
2. Чуланова, О. Л. Управленческое консультирование: Учебное пособие / О.Л. Чуланова, — 2-е изд., испр. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 202 с.
- Васильев, Г. А., Управленческое консультирование/Г.А. Васильев. -СПб.: Питер, 2017. - 178 с.
3. Завалько, Н.А., Эффективность управленческого консультирования//Экономика и управление народным хозяйством. -2020. -№ 4. -181-184 с.
4. Лапыгин, Ю. Н. Основы управленческого консультирования / Лапыгин Ю.Н., — 3-е изд., перераб. и доп. — М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 305 с.
5. Блинов, А.О. Управленческое консультирование: учебник для магистров / В.А. Дресвянников, А.О. Блинов — М. : ИТК «Дашков и К», 2017 .- 212 с.

#### б) дополнительная:

1. Еременко, Е. С. Управленческий аудит и консалтинг /Е. С. Еременко, Е. Н. Лищук//Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. -2019. -№ 1(4). -С. 62-74.
2. Колесников, С. Н., Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием/С.Н. Колесников. -М.: Статус-Кво 97, 2019. -156 с.
3. Копанева, О.Н., Юмашева, Е.В. Оценка эффективности управленческого консультирования: проблемы и направления решения / Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 2 (12). С. 112-117.
4. Клопотовская, П.В. Организационно-методические аспекты использования консалтинга в управлении персоналом в строительной отрасли: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05. Государственный университет управления. -Москва, 2017. -235 с.
5. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие/Н.В.Кузнецова — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 222 с
6. Литвак, Б. Г. Управленческие решения. Практикум: учеб. пособие / Б. Г. Литвак. — М.: Московская финансово-промышленная академия, 2018. – 371с.
7. Пригожин, А.И. Что такое глубокое консультирование? //Консультант по управлению. 2017. №1. С. 10-21.
8. Рагулина, Ю.В. Моделирование процессов разработки и принятия управленческого решения//Микроэкономика. 2019. - С. 4-9.
9. Роздольская, И.В. Инновационная направленность кадрового консультирования в условиях реального экономического пространства: альтернативные способы формирования и поиск новых возможностей развития: Монография / И.В. Роздольская, М.Е. Ледовская, Н.А. Однорал. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 275 с
10. Ситдикова, Л. Б. Теоретические основы критериев оценки качества в сфере оказания услуг /Л. Б. Ситдикова//Юрист. -2018. -№ 6. -С. 18-21
11. Смирнова, Е.А. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. -М.: Коммерсантъ XXI, 2016. -С. 82-100.
12. Феофанова, Т.И. Особенности консультирования предприятий малого бизнеса //Вестник Самарского государственного экономического университета, 2012. -№ 9 (95). — С. 85 -89.

## 7.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулей)

недели	Темы самостоятельных работ	часы	Рекомендуемая литература
1-8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные типы консультационных организаций;</li> <li>2. Основные понятия и определения (гlossарий).</li> <li>3. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию (на примере предприятия).</li> <li>4. История управленческого консультирования (на примере).</li> </ol>	16	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Апенько, С.Н., Гилева, К.В. Содержание, функции и этапы коммуникационного консалтинга //Вестник Омского ун-та. Серия «Экономика». - № 4. 2019. - С. 113.</li> <li>2. Берченко В.С. Особенности развития современного мирового рынка управленческого консалтинга //Инновации и инвестиции. -2019. -№ 6. -С. 66-70.</li> <li>3. Блюмин А.М. Информационный консалтинг: Теория и практика консультирования. – Учебник. -М., 2017. -364 с.</li> <li>4. Еременко Е. С. Управленческий аудит и консалтинг /Е. С. Еременко, Е. Н. Лищук //Вестник Сибирского ун-та потребительской кооперации. -2019. - № 1(4). -С. 62-74.</li> <li>5. Колесников С. Н., Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием /С.Н. Колесников. -М., 2019. -156 с.</li> <li>6. Копанева, О.Н., Юмашева, Е.В. Оценка эффективности управленческого консультирования: проблемы и направления решения / Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования.- 2018.- № 2 (12). С. 112-117.</li> <li>7. Ситдикова, Л. Б. Теоретические основы критериев оценки качества в сфере оказания услуг /Л. Б. Ситдикова//Юрист. -2018. -№ 6. -С. 18-21</li> <li>8. Смирнова, Е.А. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. -М., 2016. - С. 82-100.</li> <li>9. Феофанова Т.И. Особенности консультирования предприятий малого бизнеса //Вестник Самарского гос. экон. ун-та, 2012. -№ 9 (95). - С. 85 -89.</li> </ol>
9-16	1. Специфика консультационной деятельности	16	1. Клопотовская П.В.





## **8. Методические указания для обучающихся, по освоению дисциплины (модулей)**

### **8.1. Планы практических (семинарских) и лабораторных занятий. Методические указания по организации и проведению.**

#### **МОДУЛЬ ПЕРВЫЙ**

##### **Тема 1. Сущность и содержание управленческого консультирования (2 ч.)**

###### **Форма проведения:**

**А)** устный опрос, обсуждение вопросов темы по плану:

1. Основные понятия и определения.
2. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию.
3. История управленческого консультирования.

##### **Тема 2. Управленческое консультирование как профессиональная поддержка бизнеса (1 ч.)**

###### **Форма проведения:**

**А)** устный опрос, обсуждение вопросов темы по плану:

1. Причины обращения к консультанту.
2. Факторы, определяющие степень необходимости привлечения консультантов.
3. Типы консультационных организаций.
4. Классификация консультантов по специализации.

**Б) заслушивание и обсуждение докладов (СРС).**

##### **Тема 3. «Система информационного обеспечения в логистике» (2 ч.)**

###### **Форма проведения:**

**А)** устный опрос, обсуждение вопросов темы по плану:

1. Модель профессиональной компетенции консультанта
2. Экспертное консультирование
3. Процессное консультирование (консультирование по процессу)
4. Обучающее консультирование

**Б) заслушивание и обсуждение докладов (СРС).**

##### **Тема 4. Классификация консультационных услуг (2 ч.)**

###### **Форма проведения:**

**А)** устный опрос, обсуждение вопросов темы по плану:

1. Международная классификация консультационных услуг
1. Виды классификации консультационных услуг.
2. Консультанты по общему управлению.
3. Консультанты по административному управлению.
4. Консультанты по финансовому управлению.
5. Консультанты по управлению кадрами.
6. Консультанты по маркетингу.
7. Консультанты по организации производства.
8. Консультанты по информационным технологиям.
9. Специализированные консультационные услуги.
10. Отечественная классификация консультационных услуг.

**Б) заслушивание и обсуждение докладов (СРС).**

##### **Тема 5. Подготовка к консультированию (1 ч.)**

###### **Форма проведения:**

А) устный опрос, обсуждение вопросов темы по плану:

**Вопросы для обсуждения:**

1. Первоначальные контакты с клиентом
2. Предварительный диагноз проблемы
3. План задания
4. Предложения клиенту
5. Контракт на консультирование

Б) заслушивание и обсуждение докладов (СРС).

В) Письменная контрольная работа (Тестовые задания - Модуль №1)

**Перечень вопросов, выносимых на СРС (по которым необходимо написать реферат).**

1. Основные типы консультационных организаций;
2. Основные понятия и определения (гlossарий).
3. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию (на примере предприятия).
4. Черты и принципы управленческого консультирования (на примере предприятия).
5. История управленческого консультирования (на примере).
6. Управленческое консультирование в КР.

## **МОДУЛЬ ВТОРОЙ**

### **Тема 6. «Диагноз проблемы клиента» (1 ч.)**

Форма проведения:

А) устный опрос, обсуждение вопросов темы по плану:

1. Диагностика как этап процесса консультирования
2. Выработка концептуальной основы диагноза
3. Выявление необходимых фактических данных
4. Анализ фактов
5. Обратная связь с клиентом

Б) заслушивание и обсуждение докладов (СРС).

### **Тема 7. Планирование действий**

Форма проведения:

А) устный опрос, обсуждение вопросов темы по плану:

1. Поиск идей для возможных решений
2. Разработка и оценка альтернативных вариантов
3. Предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений

Б) заслушивание и обсуждение докладов (СРС).

### **Тема 8. Внедрение изменений. Завершение консультационных услуг**

Форма проведения:

А) устный опрос, обсуждение вопросов темы по плану:

1. Внедрение изменений: планирование и контроль над внедрением, обучение и подготовка кадров, поддержание нового порядка работы и контроль.
2. Завершение консультационных услуг: планирование прекращения сотрудничества, оценка, пролонгация сотрудничества с клиентом, заключительный отчет

Б) заслушивание и обсуждение докладов (СРС).

### **Тема 9. Рынок управленческого консультирования**

Форма проведения:

А) устный опрос, обсуждение вопросов темы по плану:

1. Специфика консультационной деятельности в КР
  2. Современные проблемы фирм: проблемы управления, проблемы рынка, проблемы финансов
  3. Основные тенденции консультационной деятельности на рынке.
- Б) заслушивание и обсуждение докладов (СРС).

#### **Тема 10. Рынок управленческого консультирования**

Форма проведения:

А) устный опрос, обсуждение вопросов темы по плану:

1. Факторы, влияющие на отношения «клиент – консультант».
  2. Особенности коммуникационных процессов в консультант-клиентских отношениях.
  3. Этические проблемы управленческого консультирования.
- Б) заслушивание и обсуждение докладов (СРС).

#### **Тема 11. Маркетинг консультационных услуг**

Форма проведения:

А) устный опрос, обсуждение вопросов темы по плану:

1. Роль маркетологов в привлечении заказов.
2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.
3. Специфика товара – консультационная услуга.
4. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг.
5. Разработка стратегий предприятия.
6. Структура консультирующих организаций.

Б) заслушивание и обсуждение докладов (СРС).

В) Письменная контрольная работа (Тестовые задания - Модуль №2)

#### **Перечень вопросов, выносимых на СРС (по которым необходимо написать реферат).**

1. Специфика консультационной деятельности в КР
2. Современные проблемы фирм: проблемы управления, проблемы рынка, проблемы финансов
3. Основные тенденции консультационной деятельности на рынке.

## 8.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

Основные требования к выполнению самостоятельной работы. В работе должен быть отражен современный подход к анализируемой проблеме. Необходимо изложить точку зрения различных авторов. Объем реферата должен составлять до 10 страниц. По материалам реферата магистрант должен подготовить доклад на 5 минут и выступить с ним на семинарском занятии. Студент должен показать умение: использовать источники экономической, социальной, управленческой информации. Кроме того, учащийся должен владеть современными методами сбора, обработки и анализа финансовых данных.

Реферат – (от латинского *refere* – сообщаю, докладываю) – краткое изложение в письменном виде содержания исследования по выбранной проблеме.

Реферат – это своеобразный отчет о самостоятельном изучении материала, анализе теоретических источников и практической деятельности по выбранной теме. В реферате автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на неё. Содержание реферата должно быть логичным; а изложенные взгляды на неё. Содержание реферата должно быть логичным; а изложение материала носить проблемно-тематический характер.

Защита реферата предполагает предварительный выбор аттестуемым интересующей его темы, последующее глубокое изучение избранной для реферата проблемы, изложение выводов по теме реферата. Выбор темы определяется на усмотрение аттестуемого в рамках его профессиональной компетентности. В реферате педагог представляет описание собственного опыта, опирающегося на теоретические знания и практический опыт работы.

Защита реферата, как форма квалификационного испытания, позволяет аттестуемому выявлять проблемы в своей работе и осмыслить итоги своей деятельности. Реферат должен иметь определенную структуру, которая включает набор обязательных и необязательных элементов.

Общие требования к оформлению реферата: поля – левое 2,5 см; верхнее, правое, нижнее – 2 см, шрифт – 14, интервал – полуторный; Times New Roman.

Общее число страниц реферата (без списка использованных источников и приложений) – не менее 25 страниц.

При аттестации впервые на заявленную первую квалификационную категорию реферат должен содержать, в основном, теоретическое рассмотрение различных педагогических задач (соотношение в основной части реферата:  $\approx 80\%$  теории,  $20\%$  - описание собственного опыта).

При аттестации повторно на первую квалификационную категорию и при аттестации на высшую квалификационную категорию реферат должен содержать, в основном, информацию о педагогических исследованиях, проводимых самим педагогическим работником (соотношение в основной части реферата:  $\approx 30\%$  теории,  $70\%$  - описание собственного опыта и достигнутых результатов педагогической деятельности).

Обязательными элементами являются:

1. Титульный лист.
2. Оглавление.
3. Введение.
4. Основная часть документа.
5. Заключение.
6. Список использованных источников (литература, сайты и т.д.).

Необязательными элементами являются:

1. Перечни условных обозначений, сокращений и терминов.
2. Приложения.

Титульный лист служит обложкой документа и должен содержать следующие сведения:

1. Наименование вышестоящей организации.

2. Наименование организации, где выполнялась работа.
3. Наименование работы: (реферат).
4. Тема.
5. Сведения об авторе (должность, фамилия, инициалы, имеющаяся квалификационная категория, заявляемая квалификационная категория).
6. Населенный пункт и год выполнения работы.

Оглавление включает:

1. введение; наименование всех глав разделов, подразделов пунктов; заключение;
2. список использованных информационных источников (литература, сайты и т.д.),
3. приложения (при наличии)

Строки оглавления заканчиваются указанием номеров страниц, на которых расположено начало соответствующей части реферата.

Введение должно содержать краткую оценку состояния исследуемого вопроса, проблемы и актуальность выбранной темы, цели и задачи исследований, объекта и предмета исследований используемые методы, методики и технологии, оценку практической значимости полученных результатов. Объем введения должен быть не более 3-5 страниц печатного текста.

В основной части приводят данные, отражающие сущность и основные результаты выполненной работы.

Основная часть должна содержать:

А) обоснование выбранной темы (направления исследования), методы решения задачи, описание выбранной методики проведения эксперимента;

Б) процесс теоретических и экспериментальных исследований;

В) обобщение и оценку результатов исследований, включающих оценку полноты решения поставленной задачи.

Заключение должно содержать краткие выводы по результатам выполненных исследований и оценку полноты решения поставленных задач.

Список использованных информационных источников (литература, сайты и т.д.) должен быть составлен в соответствии с положением «Общие требования и правила составления библиографии» и содержать библиографические сведения о литературных источниках.

В приложения могут быть включены:

Иллюстрации вспомогательного характера;

Инструкции и методики, разработанные в процессе выполнения работы; Таблицы вспомогательных цифровых данных.

Работа должна быть логически выдержана, в ней соблюдаются единство стиля изложения, обеспечена орфографическая, синтаксическая, стилистическая грамотность

#### **8.4. Иные материалы**

В конце курса дисциплины, студенты должны написать свои бизнес – планы со всеми расчетами, изученными в процессе занятий.

#### **9. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для проведения лекционных занятий используется поточная аудитория на 75 мест, для проведения практических занятий - аудитории на 25 мест.

Для пользования электронными ресурсами и контактирования студентами с преподавателями используется персональная компьютерная техника. Компьютеры с доступом в Интернет. На кафедре «Менеджмента и экономики» имеются пособия, способствующие лучшему усвоению данной дисциплины. Это: плакаты, номограммы, макеты, муляжи и т.д., с указанием тем, при изучении которых они используются. Занятия по дисциплине «Управление проектами» проводятся в лекционных залах, предполагаются экскурсии на коммерческие предприятия.

Перечень необходимых технических средств обучения, используемых в учебном процессе для освоения дисциплины, и способы их применения:

- Компьютерное и мультимедийное оборудование;
- Видео - аудиовизуальные средства обучения;
- Ссылки на интернет-ресурсы и др.

## 10. ГЛОССАРИЙ (основные термины по дисциплине)

Агрегат — любая выделенная совокупность: от неструктурированной (множество, конгломерат) до высокоорганизованной системы.

Адаптивность — способность к приспособлению.

Алгоритм — система операций, применяемых по строго определенным правилам, последовательное выполнение которых приводит к решению задачи.

Альтернатива — необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями, вариантами решений. Выбор — наименее формализованный этап формирования решений, в котором большую роль играют творческие способности участников игры. Выбор по типу: из двух зол — меньшее.

Анализ SWOT — анализ сильных и слабых сторон организации, оценка ее возможностей и потенциальных угроз (возможности определяются как нечто, дающее организации возможность делать что-то новое; угроза — это то, что может нанести ущерб организации, лишить ее существующих преимуществ).

Антитеза — стилистическая фигура, состоящая в противопоставлении резко отличных слов или словесных групп.

Ассертивность (от англ. *assertive* — уверенность в себе, своих притязаниях) — это способность личности открыто и свободно заявлять о своих желаниях, требованиях и добиваться их воплощения. Это умение оптимально реагировать на замечания, справедливую и несправедливую критику и решительно говорить себе и окружающим «нет», когда этого требуют обстоятельства.

Аттракция (от лат. *attraho* — притягиваю к себе) — умение нравиться другим, способность привлекать к себе, вызывать симпатию.

Аудит — проверка финансовой и хозяйственно-экономической деятельности учреждения, предприятия, проводимая независимыми специалистами.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing: outer-source-using* — использование внешнего источника/ресурса) — передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.

Барьер психологический — психическое состояние, возникающее как реакция на неожиданно резкое изменение среды. В игровых занятиях Б.П. характеризуется переживанием чувства неудовлетворенности работой, партнерами игрового процесса, самим собой. Для предупреждения Б.П. необходимо проводить перед началом игрового взаимодействия психологическую подготовку отдельных участников и группы в целом.

Бисоциация — это комбинация из двух идей, взятых из разных контекстов, ранее казавшихся несовместимыми.

Бюджетирование — производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов.

Бюрократия — специфическая форма управленческих структур и отношений, характеризующаяся безличной системой управления.

Вербальный (от лат. *erbalis* — словесный) — термин, применяемый для обозначения форм знакового материала, а также процессов оперирования с этим материалом. В зависимости от используемого материала различаются вербальное (словесное) и невербальное (язык мимики и жестов) общение.

Взаимодействия межличностные — объективные связи и отношения, существующие между людьми в социальных группах. В интерактивных технологиях используются для описания причинной зависимости и взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в ходе совместной деятельности.

Видение — идеальная картина будущего предприятия, которая вдохновляет, стимулирует, мобилизует.

Граф — 1) символическая диаграмма, состоящая из множества вершин и ребер (дуг), соединяющих некоторые из них (или все); 2) графическая модель структуры.

Групповая динамика — совокупность тех динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и означают движение группы от стадии к стадии, т.е. ее развитие.

Декомпозиция — 1) операция разделения целого на части с сохранением признака подчиненности, принадлежности; 2) повторное или многократное разделение, в результате которого получаются разветвленные древовидные иерархические структуры.

Деловые игры — метод имитации управленческих и производственных ситуаций путем игры по заданным правилам группы людей или человека и ЭВМ.

Диагностика — установление и изучение признаков, характеризующих состояние исследуемого объекта, для представления возможных отклонений объекта и предотвращения нарушения нормального режима его работы.

Дисфункция — нарушение, расстройство функций какого-либо органа, системы, преимущественно качественного характера.

Дифференциация — разделение целого на части.

Задача (проблема) — цель деятельности, данная в определенных условиях и требующая для своего достижения использования адекватных этим условиям средств. Поиск, мобилизация и применение этих средств (операций, способов) составляет процесс решения задачи.



Игра — форма деятельности в условных ситуациях, направленная на воссоздание и освоение общественного опыта, фиксированного в со-

циально закрепленных способах осуществления предметных действий, в предметах науки и культуры.

Идеология — система идей, выражающая интересы, идеалы кого-либо.

Иерархия — способ построения, организации сложных систем, при котором части расположены по уровням и вся система становится многоуровневой, обладая при этом свойством целостности.

Инверсия — изменение обычного порядка слов в предложении с целью усилить выразительность речи.

Инжиниринг — предоставление на коммерческой основе инженерноконсультационных услуг, в том числе и по доведению научно-конструкторских разработок до стадии производства.

Инсайт (от англ. *insight* — понимание, постижение, озарение) — внезапное и не выводимое из прошлого опыта понимание существенных отношений ситуации в целом, посредством которого достигается осмысленное решение проблемы.

Интеграция — объединение в целое каких-либо частей, элементов.

Интервью — целенаправленная беседа, цель которой — получить ответы на вопросы, предусмотренные программой исследования.

Интерпретация — многоступенчатая процедура истолкования, разъяснения чего-либо.

Каунселинг — это практика индивидуального консультирования, которая объединяет элементы кризисной психологической поддержки, а также оказание услуг по базовой медицинской и практической информационной поддержке, иногда вместе с советами житейского характера.

Клиент — лицо, пользующееся услугами консультанта.

Клика — группа людей, стремящаяся любыми средствами достигнуть каких-либо корыстных, неблагоприятных целей.

Компетентность — наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области.

Компетенция (от лат. *competere* — соответствовать, подходить) — способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, а также в определенной области. К. — базовое качество индивидуума, включающее совокупность взаимосвязанных качеств личности, необходимых для качественно-продуктивной деятельности.

Консультант — специалист в какой-либо области, дающий советы по вопросам своей специальности.

Контент-анализ (от англ, *contents* — содержание, содержимое), или анализ содержания, — стандартная методика исследования в области общественных наук, предметом анализа которой является содержание текстовых массивов и продуктов коммуникативной корреспонденции.

Конформизм — приспособленчество, пассивное принятие господствующего порядка, бездумное следование общим мнениям, модным течениям.

Корпоративная культура — ценности, шаблоны, стереотипы, традиции, нормы, разделяемые сотрудниками корпорации.

Коуч (от англ, *coach*) — высококвалифицированный специалист в какой-либо области, занимающийся передачей другим людям своих знаний и опыта, инструктор.

Креативность (от англ, *create* — создавать, творить) — творческие способности индивида, характеризующиеся готовностью к принятию и созданию принципиально новых идей, отклоняющихся от традиционных или принятых схем мышления и входящих в структуру одаренности в качестве независимого фактора, а также способность решать проблемы, возникающие внутри статичных систем.

Критерий — 1) средство для вынесения суждения; стандарт для сравнения; правило для оценки; 2) мера степени близости к цели; в этом смысле — модель цели.

Лидер — авторитетный член организации или малой группы, личное влияние которого позволяет ему играть роль в социальных процессах, ситуациях.

Медиатор (от лат. *mediator*) — профессиональный посредник в дискуссии.

Ментальные карты — техника визуализации мышления.

Мероприятие — организованное действие или совокупность действий, имеющих целью осуществление чего-либо.

Метафора — оборот речи, состоящий в употреблении слов и выражений в переносном смысле на основе какой-нибудь аналогии, сходства, сравнения.

Метод — способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни.

Методология — совокупность методов, применяемых в какой-либо науке.

Миссия — предназначение, смысл существования предприятия (формирует взгляды менеджмента, выражает цели, служит стимулом, помогает формированию задач).

Моделирование — исследование явлений процессов путем создания их моделей, один из основных методов теории познания; в теории управления особую роль играют методы экономико-математического моделирования, которые позволяют провести многовариантный анализ ситуации или процесса и разработать для реализации оптимальный план или проект действий.

Модель — отображение: целевое; абстрактное или реальное, статическое или динамическое; конечное, упрощенное, приближенное; имеющее наряду с безусловно

истинным условно-истинное, предположительно-истинное и ложное содержание; реализующееся и развивающееся в процессе его практического использования.

Модератор (от лат. *moderator* — умеряющий) — специалист, ведущий тренинг, методический посредник в групповой работе, оказывающий активное влияние на содержание работы.

Мотивация — стремление человека к достижению предельно возможных целей.

Наблюдение — метод сбора первичной социологической информации путем непосредственной или косвенной регистрации исследователем событий и условий, в которых они имеют место.

Номинальный — являющийся каким-либо только по названию, но не выполняющий своего назначения.

Озарение и вдохновение — знание, возникающее при частичном и периодическом соприкосновении с истиной.

Организационная диагностика — это систематический сбор и анализ информации о состоянии организации или отдельных ее подсистем с целью выявления проблем функционирования и определения путей их преодоления.

Организация — форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры.

Ориентация — 1) направленность действий экономического субъекта и выбор им такой направленности; 2) побуждение, предписание действовать определенным образом.

Парадигма — теория или модель постановки проблемы, принятая за образец или предлагаемая вновь.

Патернализм — 1) покровительственное отношение государства к своим гражданам, фирмы к своим работникам; 2) убеждение в том, что государство обязано принимать на себя все заботы о благоденствии граждан.

Планирование — одна из составных частей управления, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств ее достижения.

Позиция — формальное выражение интересов.

Правила — совокупность требований, выполнение которых гарантирует (устанавливает) создание определенных условий участникам деловой игры.

Презентация — торжественное, публичное представление чего-либо нового, недавно появившегося, созданного.

Принятие решений — целевой выбор из множества альтернатив.

Проблема (от греч. *πρόβλημα* — задача, задание) — сложный вопрос, требующий разрешения; что-то трудноразрешимое; осознание субъектом невозможности разрешить

трудности и противоречия, возникшие в данной ситуации, средствами наличного знания и опыта.

Проблемная ситуация — существующая в реальности или созданная экспериментальная ситуация, восприятие и осмысление которой предполагает уяснение отношений между наличными условиями и требованиями задачи.

Программа — совокупность взаимоувязанных мер, план действий, направленные на достижение единой цели, решение одной проблемы.

Проект — 1) система сформулированных в заданных рамках целей, создаваемых или моделируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению; 2) замысел, воплощенный в форму описания, расчетов, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации.

Процедура — официально установленный порядок действий при обсуждении, ведении какого-либо дела.

Развитие — процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому качественному состоянию (изменение во времени).

Реактивный — способный отвечать на воздействия извне.

Рекрутмент — бизнес-процесс, отвечающий за поиск и подбор персонала.

Респондент — тот, кто отвечает на вопросы анкеты и тот, у которого берут интервью.

Ресурсы — совокупность природных, трудовых, капитальных, оборотных, информационных и финансовых средств.

Рефлексия (от лат. *re/lexio* — обращение назад) — процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний; процесс размышления человека о происходящем в его собственном сознании; склонность к самоанализу.

Рефрейминг — термин, который широко использует НЛП для описания используемых им процедур переосмысления и перестройки механизмов восприятия, мышления, поведения с целью избавления от неудачных психических шаблонов.

Семинар — особая форма каких-либо занятий при активном участии учащихся.

Синектика — совмещение разнородных элементов — методика исследования, основанная на социально-психологической мотивации коллективной интеллектуальной деятельности, предложенная В.Дж. Гордоном.

Синергия (от греч. *συνεργία* — совместный, согласованный) — особенность сложной системы, в которой сумма составляющих ее элементов, свойства и возможности целого превышают свойства и возможности ее частей.

Синонимы — слова, принадлежащие к одной и той же части речи, различные по звучанию и написанию, но имеющие похожее лексическое значение. Примеры синонимов в русском языке: кавалерия — конница, смелый — храбрый, идти — шагать.

Система — средство достижения цели; основные особенности систем: целостность, относительная обособленность от окружающей среды, наличие связей со средой, наличие частей и связей между ними, подчиненность связей всей организации системы некоторой цели.

Системология — (от др.-греч. *αποτμττα* — целое, составленное из частей; *Χοуος*, — слово, мысль, смысл, понятие) — теория сложных систем.

Социодрама (от лат. *5осш5* — общественный; греч. *Драра* — действие) — техника групповой психотерапии.

Социометрия — метод исследования малых групп, коллективов и организаций с помощью описания межличностных отношений между членами.

Стратегия — модель достижения целей путем рационального использования всех возможных ресурсов.

Структура — совокупность связей между частями системы.

Тренинг (от англ. *training* — обучать, воспитывать) — форма активного обучения, направленная на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок. Тренинг достаточно часто используется, если желаемый результат — это не только получение новой информации, но и применение полученных знаний на практике.

Управление изменениями — процесс прогнозирования и планирования всех потенциальных изменений для детального изучения, оценки последствий, одобрения или отклонения, а также организация мониторинга и координации исполнителей, реализующих изменения.

Упражнение — повторное выполнение действия с целью его усвоения: уяснение содержания действия, его закрепление, обобщение и автоматизация, полное овладение действием и превращение его в умение и навык.

Фасилитатор (от англ. — *facilitator*, букв. «тот, кто облегчает, содействует чему-либо») — специалист, чаще всего психолог, тренер или менеджер, занимающийся сопровождением групповых процессов, проведением конференций, встреч и семинаров. В отличие от лектора фасилитатор не является главным действующим лицом; при помощи специальных навыков он способствует созданию рабочей обстановки, включению максимального числа людей в работу и их активному взаимодействию между собой.

Цель — субъективный образ (абстрактная модель) не существующего, но желаемого состояния среды, которое решило бы возникшую проблему.

Ценностные ориентации личности — разделяемые личностью социальные ценности, выступающие в качестве целей жизни и основных средств достижения этих целей и в силу этого приобретающие функцию важнейших регуляторов социального поведения индивидов.

Эвристика (от др.-греч. ἔβρ(α)κσις — отыскиваю, открываю) — метод открытия нового; раздел современной психологии мышления как учение о решении задач и продуктивном, творческом мышлении.

Энтропия — часть внутренней энергии замкнутой системы, степень неопределенности системы.