Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарский государственный
аграрный университет»

О. В. Мамай, А. А. Пенкин,
Ю. В. Чернова, А. Г. Волконская

# ПОДГОТОВКА ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ

Методические указания

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00F5277CD9C866ACF46E54698E7375A77F
Владелец: ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ "САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ"
Действителен: с 14.03.2023 до 06.06.2024

Кинель
РИО Самарского ГАУ
2020

ББК 65.50.9 (2) 24 р
М22

**Мамай, О. В.**

**М22** Подготовка выпускных квалификационных работ: методические указания / О.В. Мамай, А.А. Пенкин, Ю.В. Чернова, А.Г. Волконская. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2020. – 40 с.

Методические указания предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профили: «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление», «Учет, анализ и аудит», «Экономика антикризисного управления»,

Методические рекомендации разработаны с учетом требований СМК 04-46-2014 Положение о выпускной квалификационной работе по реализуемым программам ФГОС ВО в ФГБОУ ВО Самарский ГАУ.

В методических указаниях отражен состав, содержание, требования к оформлению и примерная тематика выпускных квалификационных работ обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2020
© Мамай О.В., Пенкин А. А.,
Чернова Ю.В., Волконская А.Г., 2020

# Предисловие

В методических указаниях отражены основные требования к выпускным квалификационным работам (ВКР), их составу, объему, оформлению, к содержанию отдельных глав (разделов). В учебном издании описывается порядок руководства ВКР, контроля в процессе подготовки работы и порядок защиты.

В соответствии с положением о выпускной квалификационной работе по реализуемым программам ФГОС ВО, утвержденным Ученым советом ФГБОУ ВО Самарский ГАУ(университет) (протокол № 9 от 29 мая 2014 г.), выпускная квалификационная работа – самостоятельное исследование в области профессиональной деятельности, которым завершается подготовка выпускника.

Данные методические рекомендации предназначены для использования студентами в процессе выполнения выпускной квалификационной работы, для руководителей и рецензентов выпускных квалификационных работ, членов государственных экзаменационных комиссий с целью выработки единых требований, разработки и оценки выпускных квалификационных работ.

Представленный в издании материал структурирован по разделам, что позволяет обучающемуся в процессе выполнения отдельных этапов работы обращаться к соответствующему разделу методических указаний.

В методических указаниях представлены образцы оформления, необходимые при написании выпускной квалификационной работы

## Структура выпускной квалификационной работы магистра

Содержание ВКР должно учитывать требования ФГОС ВО к профессиональной подготовленности магистранта и включать в себя:

- обоснование выбора предмета и постановку задачи исследования, выполненные на основе обзора литературы, в том числе с учётом периодических научных изданий и результатов патентного поиска;
- теоретическую и (или) экспериментальную части, включающие методы и средства исследований;
- получение новых результатов, имеющих научную новизну и теоретическое, прикладное или научно-методическое значение;
- апробацию полученных результатов и выводов в виде докладов на научных конференциях или подготовленных публикаций в научных журналах и сборниках;
- анализ полученных результатов;
- выводы и предложения;
- список использованной литературы и источников;

приложения (при необходимости).

Объем ВКР должен составлять не менее 40 страниц печатного текста (без приложений и списка использованных источников и литературы).

Структура ВКР содержит следующие элементы:

- титульный лист;
- задание на ВКР;
- реферат;
- оглавление;
- введение;
- основная часть;
- выводы и предложения;
- список использованной литературы и источников;
- приложения (при необходимости).

*Титульный лист* является первой страницей ВКР и оформляется в соответствии с приложением 1.

*Задание на ВКР* разрабатывает руководитель выпускной квалификационной работы и утверждает его у заведующего выпускающей кафедры, после чего обучающийся расписывается в его

получении с согласованием сроков исполнения (прил. 2). Задание печатается на одном листе с двух сторон.

*Реферат* содержит краткое изложение содержания работы и включает в себя основные сведения об объеме текстового материала, количестве иллюстраций, таблиц, формул, приложений, использованной литературы и источников (прил. 3).

*Оглавление* включает в себя заголовки всех глав (разделов), параграфов (подразделов) с указанием их наименований и номеров начальных страниц. Оглавление должно строго совпадать с названием глав (разделов) и параграфов (подразделов) по тексту работы (прил. 4).

Во *введении* необходимо обосновать актуальность исследуемой темы ВКР, представить цель и задачи проводимого исследования, изучаемый объект и предмет, определить методы исследования, дать краткий обзор информационной базы исследования.

*Основная часть ВКР* включает три главы (раздела) – теоретическую, аналитическую и проектную. В основной части ВКР приводятся данные, отражающие сущность, методику и основные результаты исследования.

В первой главе (разделе) рассматривается состояние изученности темы и анализируется исследуемая проблема, то есть раскрывается теория вопроса. Приводятся результаты изучения литературы, мнений авторов по различным аспектам выполняемой работы. Отдельно приводятся результаты изучения правовых документов (постановлений, указов, законов).

Во второй главе (разделе) дается краткая характеристика природных условий хозяйства, проводится экономический анализ состояния объекта исследования. Более детальный анализ проводится для отраслей хозяйства (растениеводство, животноводство) или для производства отдельных видов продукции. Эта глава (раздел) составляется на основе анализа материалов годовых отчетов хозяйств, первичной отчетности и других материалов. Делаются расчеты по эффективности изучаемых объектов, трудоемкости, материалоемкости, фондоемкости, общих затрат на производство продукции и др.

В третьей главе приводятся пути повышения экономической эффективности производства, совершенствование управленческой деятельности, оптимизация организационных структур и реализация различных программ развития на муниципальном и государственном уровнях. Здесь могут быть разработаны бизнес-планы,

проекты систем ведения отраслей, использования инфраструктурных подразделений, организации труда, совершенствования форм собственности. Данная глава может носить расчётный характер, в которой на основе численных методов даётся обоснование предлагаемых автором управленческих решений по существу рассматриваемых проблем (задач) и даётся оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления предприятием. С помощью различных методов исследования, с учетом практического опыта показываются резервы увеличения производства сельскохозяйственной продукции, повышения его экономической эффективности, пути повышения эффективности управленческой деятельности аграрных предприятий.

Предложения ВКР должны опираться на реальные расчеты с учетом перспектив развития, а разработка путей повышения экономической эффективности изучаемых областей деятельности, прогнозирование перспектив развития производств должны опираться на реальную обстановку в зависимости от конъюнктуры рынка. Необходимо дать свой обоснованный подход к решению поставленных задач и предложить конкретные меры, которые обеспечат достижение проектируемых и ожидаемых результатов. Важно дать оценку и экономическое обоснование прогнозов и перспектив развития производства и реализации сельскохозяйственной продукции, улучшения ее качества.

Предложения и рекомендации третьей главы должны быть выполнены с использованием оптимизационных расчетов, современных информационных технологий и компьютерной техники.

В конце каждой главы следует обобщить материал в соответствии с целями и задачами, сформулировать выводы и достигнутые результаты.

В *выводах и предложениях* обобщаются результаты ВКР, формулируются выводы и предложения, возможные перспективы применения результатов на практике. На последней странице выводов и предложений ставиться дата (число, месяц, год) окончания работы и подпись автора.

*Список использованной литературы и источников* должен включать изученную и использованную при написании ВКР литературу. Ссылаться следует на последние издания не старше 5-7 лет. На более ранние издания можно ссылаться лишь в тех случаях, когда в них есть нужные материалы, не включенные

в последние издания. Общее количество источников информации в списке должно быть не менее 25 наименований. В списке литературы должна быть указана нормативная литература, учебные и научные издания, в том числе – ***обязательно из электронно-библиотечной системы***, труды преподавателей ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, статьи из профессиональной периодической печати.

Источники литературы указываются в следующей последовательности: Федеральные Законы, Указы Президента; Постановления Правительства, Положения (стандарты), ведомственные инструкции, указания, рекомендации, остальные литературные источники в алфавитном порядке по фамилиям авторов книг и статей. Иностранные источники располагаются в конце списка.

*Приложения* к ВКР дополняют текст и представляют собой вспомогательный материал, уточняющий основную часть (промежуточные расчеты, таблицы вспомогательных цифровых данных, распечатки программных документов, используемых для расчетов, инструкции, отдельные положения нормативных актов). По форме они могут представлять собой текст, графики, таблицы.

## Требования к оформлению выпускной квалификационной работы магистра

ВКР должна быть напечатана на стандартном листе формата А4 с соблюдением следующих требований: поля: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм; шрифт размером 14 пт, Times New Roman; межстрочный интервал – полуторный; абзацный отступ – 1,25; выравнивание текста – по ширине.

Расстояние между названиями глав (разделов), параграфов (подразделов) должно быть равно двойному интервалу.

Страницы текста подлежат обязательной нумерации, которая проводится арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Первой страницей считается титульный лист, но номер страницы на нем не проставляется. Также не проставляются номера страниц на задании, реферате и оглавлении, в то же время они входят в общую нумерацию.

Формулы должны быть оформлены в редакторе формул Microsoft Equation и вставлены в документ как объект.

Значения указанных символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, должны быть приведены непосредственно

под формулой, причем каждый символ и его размерность пишутся с новой строки и в той последовательности, в которой они приведены в формуле. Первая строка расшифровки должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него.

Например, окупаемость затрат:

$$O_з = \frac{B_p}{C_n} \times 100\%, \qquad (1.1)$$

где $O_з$ – окупаемость затрат;
$B_p$ – денежная выручка;
$C_n$ – полная (коммерческая) себестоимость.

Все формулы нумеруются арабскими цифрами, номер ставят с правой стороны листа на уровне формулы в круглых скобках. Номер формулы состоит из 2-х частей, разделенный точкой, например (1.1), первая часть выделена под номер главы (раздела), вторая часть - номер формулы.

Группа формул, объединенных фигурной скобкой, имеет один номер, помещаемый точно против острия скобки.

При ссылке на формулу в тексте ее номер ставят в круглых скобках. Например: Из формулы (1.1) следует…

Порядок изложения в тексте ВКР математических уравнений такой же, как и формул.

Следует более строго подходить к содержанию таблиц, иллюстраций. Не рекомендуется повторение одних и тех же показателей в разных таблицах и иллюстрациях. По каждой таблице (иллюстрации) в тексте рекомендуется делать обобщенные выводы (заключения), а не перечислять цифровую информацию, изложенную в них.

Таблицы располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в тексте. Нумерация таблиц должна быть сквозной по всему тексту. Порядковый номер таблицы проставляется в правом верхнем углу после слова «Таблица». Тематический заголовок таблицы размещается над таблицей и выравнивается по центру строки, точка в конце заголовка не ставится.

*Пример*

Таблица 3

Экономическая эффективность производства зерна в РФ

| Показатели | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. |
|---|---|---|---|---|---|
| Производство зерна, млн. т | 97,1 | 61,0 | 94,2 | 70,9 | 92,4 |
| Урожайность зерновых культур, ц/га | 22,7 | 18,3 | 22,4 | 18,3 | 22,0 |
| Реализовано зерна, млн. т | 63,3 | 49,4 | 57,8 | 55,6 | 59,3 |
| Уровень товарности зерна, % | 65,3 | 81,1 | 61,4 | 78,4 | 64,2 |
| Цена реализации 1 т зерна, руб. | 3676 | 4394 | 5348 | 6424 | 6824 |

В качестве иллюстраций в ВКР могут быть представлены: рисунки, планы, схемы, диаграммы, графики и фотографии. Они помещаются в тексте или выделяются в отдельное приложение. Использование иллюстраций целесообразно только тогда, когда они заменяют, дополняют, раскрывают или поясняют словесную информацию, содержащуюся в работе.

Количество иллюстраций в работе должно быть достаточным для пояснения излагаемого текста. Иллюстрации располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. На все иллюстрации в тексте должны быть ссылки. Иллюстрации (чертежи, схемы, графики, рисунки, диаграммы, фотографии) обозначаются словом «Рис.» и располагаются так, чтобы их было удобно рассматривать без поворота работы или с поворотом по часовой стрелке. Иллюстрации должны сопровождаться подрисуночными надписями, которые располагаются по центру.

*Пример*

Рис. 1. Структура себестоимости 1 ц зерна

Иллюстрации формата более А4 помещают в приложении в порядке их упоминания в тексте работы.

По тексту ВКР необходимо расставлять ссылки на литературные источники, при этом номер источника указывается в квадратных скобках, согласно его нумерации в списке использованной литературы и источников. В случае если необходимо сослаться на мнение, разделяемое несколькими авторами одновременно, либо аргументируемое в нескольких работах одного автора, следует отметить все порядковые номера источников, которые разделяются точкой с запятой.

*Пример*

Исследованиями ряда авторов [2; 15; 20] установлено, что...

## *Примеры оформления списка использованных источников и литературы*

*Официальные документы*

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. - М. : Эксмо, 2013. - 63 с.

2. О федеральном бюджете на 2006 г. : ФЗ от 26.12.2005 г. №189-ФЗ // Российская газета. - 2006. - 29, 30 декабря. - С. 48.

*Книга одного автора (монография)*

1. Григорьев, А. П. Основы менеджмента : учебник для вузов [Текст] / А. П. Григорьев. - М. : Финпресс, 2011. - 556 с.

2. Коваленко, Н. Я. Экономика сельского хозяйства : учебник для вузов [Текст] / Н. Я. Коваленко. - М. : ЮРКНИГА, 2008. - 284 с.

*Книга двух авторов*

1. Водяников, В. Т. Организация и управление производством [Текст] / В. Т. Водянников, А. И. Лысюк. - М. : Изд-во «КолосС», 2012. - 506 с.

2. Черников, Г. П. Мировая экономика : учебник для вузов [Текст] / Г. П. Черников, Д. А. Черникова. - М. : Дрофа, 2003. - 432 с.

*Книга трех авторов*

1. Минаков, И. А. Экономика сельского хозяйства [Текст] / И. А. Минаков, Л. А. Сабетова, Н. И. Куликов. - М. : КолосС, 2008. - 328 с.

2. Воробьев, А. А. Финансовый менеджмент : учебник для вузов [Текст] / А. А. Воробьев, И. К. Кондратьев, С. И. Елисеев. - М. : КолосС, 2013. - 451 с.

*Статьи из сборника научных трудов*

1. Пономарева, Е. Б. Состояние и перспективы развития мясной отрасли в России [Текст] / Е. Б. Пономарева, Н. Н. Липатова // Вклад молодых ученых в аграрную науку : сборник трудов. - Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. - С. 182-187.

2. Липатова, Н. Н. Государственная поддержка АПК Самарской области в условиях импортозамещения / Н. Н. Липатова, Е. В. Аникеева // Развитие АПК на основе инноваций в условиях импортозамещения : сборник научных трудов. - Киров : ФГБОУ ВО Вятская ГСХА, 2015. - С. 126-129.

*Диссертации*

1. Кошкина, И. Г. Организационно-экономические основы, особенности и тенденции развития личных подсобных хозяйств населения (на примере Рязанской области) [Текст] : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Кошкина Ирина Геннадьевна. - Пенза : ПГУ, 2007. - 166 с.

2. Морозова, Т. А. Социально-ориентированная модель экономического образования менеджера [Текст] : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Морозова Татьяна Алексеевна. - Ярославль : Ярославский ГПУ им. К. Д. Ушинского, 2008. - 244 с.

*Автореферат диссертаций*

1. Кошкина, И. Г. Организационно-экономические основы, особенности и тенденции развития личных подсобных хозяйств населения (на примере Рязанской области) [Текст] : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Кошкина Ирина Геннадьевна. - Пенза : ПГУ, 2007. - 23 с.

2. Морозова, Т. А. Социально-ориентированная модель экономического образования менеджера [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Морозова Татьяна Алексеевна. - Ярославль : Ярославский ГПУ им. К. Д. Ушинског, 2008. - 23 с.

*Справочники, словари*

1. Справочник экономиста-аграрника / под ред. Т. М. Васильковой, В. В. Маковецкого, М. М. Максимова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : КолосС, 2010. - 528 с.

2. Большой экономический словарь / под. ред. А. Н. Азрилияна. - 4-е изд., доп. и перераб. - М. : Институт новой экономики, 1999. - 1248 с.

*Электронные ресурсы*

1. Российская государственная библиотека / Центр информ. технологий РГБ; ред. Т. В. Властенко; Web-мастер Н. В. Козлова. - Электрон, дан. - М. : Рос. гос. б-ка, 1997. - Режим доступа: http//www.rsl. ru, свободный. - Загл. с экрана. - яз. рус., англ. (дата обращения: 14.01.2016).

2. Результаты Государственного испытания Волжских сортов в 2015 году (выборочные данные) - Режим доступа: http://www.semenaul.ru/ (дата обращения: 6.03.2016).

Приложения являются продолжением ВКР. Каждое приложение необходимо начинать с новой страницы, указывая в правом верхнем углу слово «Приложение». Оно должно иметь заголовок и начинаться с прописной буквы. Если приложение занимает более одной страницы, то вверху второй и далее страниц указывается «Продолжение приложения» или «Окончание приложения».

Нумеруют приложения последовательно арабскими цифрами.

## Руководство выпускной квалификационной работой. Процедура защиты ВКР

Руководитель и тема выпускной квалификационной работы обучающегося утверждаются приказом ректора академии.

При выборе темы ВКР необходимо руководствоваться следующим моментами:

- тема должна быть актуальной, соответствовать современному состоянию и перспективам развития науки, техники и технологии;
- основываться на проведенной научно-исследовательской и проектной работе в процессе обучения в магистратуре;
- учитывать степень разработанности и освещенности ее в литературе;
- возможностью получения экспериментальных данных в процессе работы над ВКР;
- интересами и потребностями предприятий и организаций, на материалах которых выполнена работа.

Примерная тематика выпускных квалификационных работ магистров по направлению 38.04.01 Экономика определяется тематикой научных исследований выпускающих кафедр и доводится до каждого студента в виде списка тем (прил. 5). Магистранту предоставляется право предложить собственную тему ВКР при наличии обоснования ее актуальности и целесообразности либо заявки предприятия, организации, учреждения. После выбора темы студент подает заявление (прил. 6) на имя заведующего кафедрой с просьбой закрепить за ним тему.

При положительном решении вопроса о согласовании темы с предполагаемым руководителем ВКР, по представлению заведующего выпускающей кафедрой приказом по академии производится закрепление за магистрантом выбранной темы исследования и его научного руководителя.

В сроки, установленные в задании на ВКР, законченные главы (разделы) работы должны сдаваться на проверку научному руководителю. Сроки подготовки отдельных глав (разделов) выпускной квалификационной работы и всей работы в целом устанавливаются руководителем индивидуально для каждого обучающегося.

Для обучающихся в период подготовки и написания ВКР руководитель проводит консультации, посещение которых является обязательным. Научный руководитель, проверив главу, может вернуть ее студенту для доработки со своими письменными замечаниями. Дополнительные (устные) замечания и рекомендации по доработке главы могут быть даны студенту во время очередной консультационной встречи. В соответствии с полученными от научного руководителя замечаниями студент в установленный срок должен доработать главу.

С целью оказания выпускнику специализированных консультаций по отдельным аспектам выполняемого исследования наряду с руководителем могут быть назначены консультанты ВКР.

Консультант назначается распоряжением декана факультета на любом этапе выполнения ВКР по представлению заведующего выпускающей кафедрой.

После завершения написания и оформления ВКР она подписывается обучающимся, руководителем и заведующим кафедрой, за которой студент был закреплен.

После завершения ВКР научный руководитель дает письменный отзыв (прил. 7), в котором характеризует качество работы, отмечает ритмичность выполнения ее в соответствии с утвержденным графиком, степень самостоятельности и творческого подхода в период написания, а также рекомендацию о возможности представления выпускной квалификационной работы в государственную экзаменационную комиссию (ГЭК) для защиты.

Решение о допуске ВКР к защите принимается комиссией, проводящей предзащиту ВКР. Результат предзащиты ВКР с рекомендациями фиксируется в протоколе заседания кафедры. К предварительной защите обучающийся представляет:

- задание на ВКР, подписанное всеми сторонами;
- полный непереплетенный (несброшюрованный) вариант ВКР;

- доклад о результатах ВКР;
- презентацию;
- отчет о проверке на заимствование;
- отзыв научного руководителя.

Предзащита ВКР проводится не позднее, чем за 7 дней до даты защиты ВКР комиссией, созданной по распоряжению заведующего кафедрой. На предзащите ВКР проводится проверка соответствия содержания ВКР заявленной теме и заданию руководителя.

В случае отрицательного результата предзащиты заведующий выпускающей кафедрой имеет право не допускать студента к защите ВКР в установленный графиком срок.

Законченная и оформленная в соответствии с требованиями ВКР магистра передается рецензенту. Рецензентами выпускной квалификационной работы могут выступать высококвалифицированные специалисты предприятия, специфика деятельности которых имеет отношение к теме ВКР; специалисты научно-исследовательских учреждений и преподаватели вузов, не являющиеся работниками ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, преподаватели ФГБОУ ВО Самарский ГАУ. Рецензенты назначаются приказом по академии.

В рецензии дается характеристика ВКР в целом и ее отдельных разделов, оценивается актуальность темы, теоретическая и практическая значимость работы, использование новейших достижений в данном направлении науки, соответствие содержания поставленным цели и задачам. Рецензент оценивает теоретическую подготовку студента, его умение самостоятельно использовать полученные компетенции для решения конкретных задач. В рецензии указываются разделы, где имеются недостатки. Рецензент дает общую оценку работы) и может выразить мнение о присвоении обучающемуся соответствующей квалификации (степени). Рецензия подписывается рецензентом и заверяется печатью организации по месту работы рецензента.

Выпускник должен быть ознакомлен с рецензией по его работе до защиты её на итоговом заседании государственной экзаменационной комиссии. После получения рецензии нельзя вносить в рукопись ВКР исправления и добавления. Рецензия на ВКР оформляется согласно приложения 8.

В случаях, если ВКР содержит ценные практические рекомендации, то законченная и оформленная в соответствии с требованиями ВКР магистра может быть рассмотрена на заседании профильной организации, заинтересованной в полученных и отраженных в ВКР результатах исследования. Акт о внедрении должен быть подписан представителем организации, в которой внедрена работа, и заверен печатью данной организации. Образец акта внедрения приведен в приложении 9.

Законченная и оформленная в соответствии с требованиями ВКР магистра вместе с ее электронной версией, письменным отзывом руководителя, содержащим акт проверки работы на заимствование, рецензией, актами о внедрении (при наличии) представляется в деканат не позднее установленного графиком подготовки ВКР срока (не позднее чем за 3 дня до защиты).

В случае, если ВКР не представлена обучающимся в установленный срок по уважительным причинам, декан может перенести дату защиты, направив соответствующее представление на имя проректора по учебной работе ФГБОУ ВО Самарский ГАУ о переносе сроков защиты ВКР. Перенос сроков защиты ВКР оформляется приказом ректора.

Для представления ВКР перед ГЭК представляется доклад не более, чем на 10 минут.

Презентация, как форма представления доклада, разрабатывается в редакторе Power Point и представляется на защите с помощью электронной проекционной системы. Количество слайдов демонстрационного наглядного материала доклада рекомендуется в пределах 8-10 слайдов. Каждый слайд должен иметь заголовок и содержательный материал. Размер текста в слайде не должен превышать семи строк.

Процедура защиты ВКР включает в себя:

- открытие заседания ГЭК;
- выступление автора ВКР;
- ответы автора ВКР на вопросы членов ГЭК;
- оглашение отзыва руководителя;
- оглашение рецензии и ответы обучающегося на замечания рецензента.

Критерии выставления оценок за ВКР определяются на основе соответствия уровня подготовки выпускника и представленной им работы требованиям ФГОС ВО.

Критерии оценки ВКР и уровня ее защиты в обязательном порядке учитываются при составлении оценочного листа члена ГЭК, в котором отражены: актуальность, логика работы, сроки, самостоятельность в работе, оформление работы, литература, защита работы, оценка работы.

Количество и содержание показателей, по которым оценивается качество ВКР и ее защита, определяется учебно-методической комиссией совета факультета.

Итоговая оценка члена ГЭК представляет собой среднее арифметическое из оценок, выставляемых по принятой четырех бальной шкале по показателям: 5 - «отлично», 4 - «хорошо», 3 - «удовлетворительно» и 2 - «неудовлетворительно». Указанный балл округляется до ближайшего целого значения.

При значительных расхождениях в баллах между членами ГЭК оценка ВКР и ее защиты определяется в результате закрытого обсуждения на заседании ГЭК. При этом голос председателя ГЭК является решающим.

При условии успешного прохождения всех установленных видов итоговых аттестационных испытаний, входящих в государственную итоговую аттестацию, выпускнику присваивается квалификация «Магистр» и выдается диплом государственного образца.

## Рекомендуемая литература


1. Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации): учебник / Л. Ф. Сейко, О. В. Баскакова. – М. : ИТК «Дашков и К», 2015. – 370 с. – Режим доступа: http://rucont.ru/efd/287151.
2. Батурин, В.К. Общая теория управления: учеб. пособие / В.К. Батурин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 488 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/352382
3. Бизнес-планирование : учеб. пособие / ред. В. З. Черняк, ред. Г. Г. Чараев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 592 с. – Режим доступа: http://rucont.ru/-efd/188886.
4. Валиев, Ш. З. Экономика города : учеб. пособие / Т. Е. Казакова, А. С. Ишмеева, Ш. З. Валиев. – Уфа : УГАЭС, 2008. – 248 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/
5. Государственное регулирование экономики : учебное пособие / И.С. Курмаева, Т.А. Баймишева, К.А. Жичкин. – Кинель : РИО СамГАУ, 2019. – 128 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/-efd/702254
6. Дульзон, А.А. Разработка управленческих решений : учебник. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 295 с. – Режим доступа http://window.edu.ru/-resource/771/74771
7. Информационно-правовая система «Гарант». – Режим доступа: http://garant.ru/.
8. Информационно-правовая система «Консультант». – Режим доступа: http://consultant.ru/.
9. Керимов, В.Э. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / В.Э. Керимов. – 9-е изд., испр. и доп. – М. : ИТК «Дашков и К», 2014. – 483 с. – Режим доступа: http://rucont.ru/efd/246607.
10. Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент : учебник / Т.В. Кириченко. – М. : ИТК «Дашков и К», 2014. – 484с. – Режим доступа: http://rucont.ru/efd/287129
11. Купряева, М.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М.Н. Купряева, И.Н. Сотникова. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – 128 с.
12. Курлыков, О.И. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О.И. Курлыков. – Самара: РИЦ СГСХА, 2015. – 156 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/34342

13. Макушина, Т.Н. Бухгалтерский финансовый учет : учебное пособие / Т.Н. Макушина, Ю.Ю. Газизьянова, Ю.Н. Кудряшова, Ю.В. Чернова. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – 375 с.

14. Мамай, О.В. Основы теории и практики консультационной деятельности в агробизнесе : учебное пособие / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. – Кинель, 2014. – 125 с.

15. Мамай, О.В. Теоретические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. – Кинель, 2015. – 166 с.

16. Минина, И. Д. Статистика. Теория статистики. Ч. 1. : учеб. пособие / Н. В. Королькова, И. Д. Минина. – Пенза : РИО ПГСХА, 2013. – 225 с. – Режим доступа: http://rucont.ru/efd/203378.

17. Мухаев, Р. Т. Система государственного и муниципального управления : учебник / Р. Т. Мухаев .-2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 689 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/352570

18. Николаева, И. П. Экономическая теория : учебник. – М. : ИТК «Дашков и К», 2015. – 327 с. – Режим доступа : https://lib.rucont.ru/efd/287167

19. Новиков, М.В. Государственное регулирование экономики : конспект лекций. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 156 с Режим доступа: http://window.edu.ru/resource/804/28804

20. Основы теории управления : курс лекций / А.А. Елаев. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2014. – 270 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/278289

21. Позубенкова, Э. И. Микро- и макроэкономика (продвинутый курс) : учеб. пособие / П. С. Позубенков, Э. И. Позубенкова. – Пенза : РИО ПГСХА, 2014. – 202 с. – Режим доступа : https://lib.rucont.ru/efd/279017

22. Положение о выпускной квалификационной работе по реализуемым программам ФГОС ВО: СМК 04-46-2014. – Режим доступа: http://old.ssaa.ru/_np_doc/582rf/polog/CMK_04-46-2014.pdf.

23. Положение о проверке на заимствования и контроля самостоятельности выполнения выпускных квалификационных работ : СМК 04-59-2014. – Режим доступа: http://old.ssaa.ru/_np_doc/582rf/-polog/CMK_04-59-2014.pdf

24. Правоведение : учебник / Ю.А. Дмитриев, Л.Ю. Грудцына. – 660 с. – Режим доступа: http://rucont.ru/efd/178372

25. Региональная экономика : учебник / Т.Г. Морозова, М.П. Победина, Г.Б. Поляк, ред.: Т.Г. Морозова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 527 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/352526

26. Савин, А.И. Государственное регулирование экономики : Курс лекций. – Пенза : Пензенский гос. ун-т, 2007. – 61 с. Режим доступа: http://window.edu.ru/resource/740/

27. Санжин, Б. Б. Система государственного управления : учебное пособие / Б. Б. Санжин. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2019. – 85 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/685272

28. Сапожникова, Н.Г. Современные проблемы корпоративного учета и отчетности : учеб. пособие / Н.Г. Сапожникова, Т.А. Лаврухина. – М. : Центральный коллектор библиотек «БИБКОМ», 2015. – 189 с. – Режим доступа: http://rucont.ru/efd/334617.

29. Тимербаев, Н. Ф. Основы научных исследований : учеб. пособие / Р. Г. Сафин, Н. Ф. Тимербаев. – Казань : КГТУ, 2008. – 82 с. : ил. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/229698

30. Уланова, О. И. Микроэкономика : учеб. пособие / О. И. Уланова. – Пенза : РИО ПГСХА, 2014. – 180 с. – Режим доступа : http://rucont.ru/efd/267848

31. Эволюция учетной мысли и её современное состояние. Ч. 1 : учеб. пособие / Л.Ц. Бадмахалгаев, В.М. Ромадикова, В.С. Тостаева, М.П. Сарунова, [и др.]. – Элиста : Калмыцкий государственный университет, 2014. – 184 с. – Режим доступа: http://www.rucont.ru/efd/295980

32. Эволюция учетной мысли и её современное состояние. Ч. 2 : учеб. пособие / Л.Ц. Бадмахалгаев, В.М. Ромадикова, В.С. Тостаева, М.П. Сарунова, [и др.]. – Элиста : Калмыцкий государственный университет, 2014. – 189 с. – Режим доступа: http://www.rucont.ru/efd/295981

## Приложения

Приложение 1

*Образец титульного листа*

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарский государственный аграрный университет»

Экономический факультет

Кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

# ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

обучающегося: _____
на тему: _____
_____

Руководитель работы _____
(ученая степень, звание Фамилия И.О.)

Консультанты (при наличии)
1._____
2._____

К защите допускается

Заведующий кафедрой _____ А.А. Пенкин
подпись

Самара 2020

Приложение 2

*Образец формы задания с план-графиком выполнения ВКР*

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Самарский государственный аграрный университет»

Факультет Экономический
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»
Направление 38.04.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ А.Г. Волконская
« » _____ 20__ г.

**ЗАДАНИЕ**

на ВКР обучающемуся _____
(Ф.И.О.)

1. Тема ВКР _____

Утверждена приказом «___» _____20__ г. №__

Срок сдачи законченной ВКР «___» _____20_ г.

2. Исходные данные к работе _____

3. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

4. Перечень графического материала:

5. Консультации с указанием разделов

| Раздел | Консультант, Ф.И.О | Подпись, дата |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Дата выдачи задания _____

Руководитель _____ Принял к исполнению _____

6. Календарный план-график выполнения ВКР

| № п/п | Наименование этапов ВКР | Срок выполнения этапов | Примечание |
|---|---|---|---|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| | | | |
| | | | |

Обучающийся _____

*подпись*

Руководитель _____

*подпись*

Приложение 3

*Образец оформления реферата*

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы. Цифровой и расчетный материал представлен в ____ таблицах и _____ рисунках.

Работа выполнена на базе _____ района Самарской области.

В выпускной квалификационной работе дается организационно-экономическая характеристика хозяйства. Проведен анализ экономической эффективности производства продукции растениеводства в СПК (колхоз) им. Калягина, выявлены резервы ее улучшения и обоснованы пути повышения экономической эффективности производства продукции растениеводства.

Информационной базой послужили нормативные документы, периодическая литература и годовые отчеты предприятия, а также другие источники.

Приложение 4

*Образец оформления оглавления*

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ ……..…… 5

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНА…...…….…… 7

1.1 Современное состояние производства зерна в России и Самарской области..... 7

1.2 Показатели экономической эффективности производства зерна и пути ее повышения……..... 14

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНОВЫХ КУЛЬТУР В ООО «КОЛОС»..... 32

2.1 Природно-экономическая характеристика ООО «Колос». 32

2.2 Экономическая эффективность производства зерновых культур в ООО «Колос»……..... 39

3 РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНА……..…..... 47

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ....……..……. 67

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ..... 70

ПРИЛОЖЕНИЯ..... 76

Приложение 5

*Примерная тематика ВКР магистра по направлению*
*38.04.01 Экономика*
*Профиль «Аграрная экономика и управление»*

1. Внутриотраслевая специализация и кооперирование, их эффективность (на примере свиноводства, скотоводства, вспомогательных производств).
2. Земельный фонд хозяйства и пути улучшения его использования.
3. Интенсификация производства и ее экономическая эффективность (на примере культуры, групп культур или отрасли).
4. Материалоемкость сельскохозяйственной продукции и пути ее снижения.
5. Механизм создания заинтересованности в улучшении деятельности сельскохозяйственных предприятий в условиях рыночной экономики.
6. Оптимальное сочетание отраслей в хозяйстве (с использованием экономико-математических методов и ПЭВМ).
7. Опыт и проблемы осуществления земельной реформы (на примере хозяйства).
8. Производительность труда и пути ее повышения (на примере отрасли).
9. Рентабельность производства и пути ее повышения (на примере одного продукта или отрасли).
10. Рынок и реализация сельскохозяйственной продукции.
11. Себестоимость продукции и пути ее снижения (на примере одного продукта).
12. Совершенствование отношений собственности и форм хозяйствования (на примере хозяйства).
13. Социальная сфера села и ее влияние на развитие сельскохозяйственного производства.
14. Трудовые ресурсы хозяйства и пути улучшения их использования.
15. Цены на сельскохозяйственную продукцию и основные направления их дальнейшего совершенствования.
16. Экономическая эффективность внедрения достижений НТП в сельскохозяйственное производство.
17. Экономическая эффективность внедрения новой техники в сельскохозяйственное производство.
18. Экономическая эффективность внедрения передовой технологии в животноводстве.

19. Экономическая эффективность возделывания сельскохозяйственных культур на орошении (на примере одной культуры).
20. Экономическая эффективность и пути интенсификации кормопроизводства в хозяйстве.
21. Экономическая эффективность и пути повышения качества сельскохозяйственной продукции (на примере культуры, группы культур или отрасли животноводства).
22. Экономическая эффективность индустриальной технологии возделывания сельскохозяйственных культур.
23. Экономическая эффективность капитальных вложений в хозяйстве.
24. Экономическая эффективность повышения качества сельскохозяйственной продукции.
25. Экономическая эффективность производства овощей в защищенном грунте.
26. Экономическая эффективность производства продукции и пути ее повышения в хозяйстве (на примере одного продукта или отрасли).
27. Экономическая эффективность промышленных предприятий и промыслов в хозяйстве.
28. Экономическая эффективность химизации земледелия.
29. Экономическая эффективность хранения, переработки продукции на сельскохозяйственных предприятиях и ее реализация.
30. Эффективность аграрно-промышленной интеграции.

*Профиль «Учет, анализ и аудит»*

1. Аудит расчетов с покупателями в сельскохозяйственных организациях.
2. Влияние учетной политики в целях бухгалтерского и налогового учета на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации.
3. Внедрение международных стандартов финансовой отчетности в практику сельскохозяйственного предприятия.
4. Консолидированная отчетность: содержание, порядок составления и анализ основных ее показателей.
5. Оптимизация налоговой нагрузки аграрных предприятий.
6. Организация аудита финансовой отчетности аграрных организаций.

7. Организация бухгалтерского и налогового учета на предприятии, применяющем систему налогообложения в виде единого налога.
8. Организация бухгалтерского и налогового учета на предприятиях малого бизнеса.
9. Организация управленческого учета по центрам затрат и по центрам ответственности на перерабатывающих предприятиях.
10. Организация учета и контроля затрат машинно-технологических станций.
11. Особенности учета и налогообложения крестьянских (фермерских) хозяйств.
12. Развитие калькуляционно-аналитической системы учета затрат на производство продукции растениеводства.
13. Развитие теории и методики учёта затрат на производство продукции растениеводства в сельскохозяйственных организациях.
14. Развитие теории и практики учетно-аналитического обеспечения расчетов с заемщиками в сельскохозяйственных кредитных кооперативах.
15. Развитие теории и практики учетно-аналитического обеспечения расчетов с поставщиками и покупателями в сельскохозяйственных организациях.
16. Совершенствование учета и контроля (аудита) долгосрочных инвестиций и источников их финансирования.
17. Совершенствование учета и контроля (аудита) расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами как фактор повышения финансовой устойчивости организации.
18. Совершенствование учета и контроля расчетов с персоналом по оплате труда.
19. Совершенствование учета основных средств и показателей для анализа их использования в сельскохозяйственных организациях.
20. Совершенствование учетно-аналитического обеспечения инвестиционной деятельности организаций АПК.
21. Совершенствование учетно-аналитического обеспечения управления производственной деятельностью (название предприятия).
22. Совершенствование учетно-аналитического обеспечения управления производством продукции растениеводства.
23. Совершенствование учетно-аналитического обеспечения управления производством продукции животноводства.
24. Совершенствование учетно-аналитического обеспечения управления себестоимостью продукции молочного скотоводства.

25. Теоретические и практические подходы к учету и аудиту материальных оборотных средств в соответствии с российскими и международными стандартами финансовой отчетности.
26. Учет, контроль и анализ (аудит) инвестиций в совместную деятельность.
27. Учетная информация в системе внутреннего контроля (аудита) наличия, движения и использования основных средств организации.
28. Учетная политика организации и оценка ее эффективности.
29. Учетно-аналитическое обеспечение процесса реализации готовой продукции и расчетов с покупателями на предприятиях АПК.

*Профиль «Экономика антикризисного управления»*

1. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернативных управленческих решений.
2. Анализ причин возникновения неплатёжеспособности и банкротства предприятий.
3. Анализ стратегий по выводу неплатёжеспособного предприятия из состояния кризиса.
4. Антикризисное управление в муниципальном образовании.
5. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла.
6. Антикризисное управление персоналом на предприятии АПК.
7. Антикризисный менеджмент аграрного предприятия.
8. Диагностика кризисных явлений в системе управления предприятием.
9. Диагностика финансовой устойчивости предприятия.
10. Инвестиционный план развития сельскохозяйственного предприятия.
11. Информационные коммуникации и эффективность управления предприятием (организацией).
12. Информация, методы и этапы диагностики кризиса на предприятии (организации).
13. Логистика в системе управления предприятием (организацией): современное состояние и пути совершенствования функционирования.
14. Логистика в системе управления экономикой территорий (города, района и т.п.): современное состояние и направления совершенствования развития.

15. Логистическое управление транспортными системами поставок сырья на предприятии (организации).
16. Логистическое управление транспортными системами сбора и распределения продукции на предприятии (организации).
17. Меры государственной поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей в системе антикризисного управления.
18. Меры по восстановлению платёжеспособности предприятия.
19. Методы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности.
20. Механизмы антикризисного управления на предприятии (организации) и пути его совершенствования.
21. Направления повышения финансовой устойчивости предприятия.
22. Оптимизация инвестиционной деятельности сельскохозяйственного предприятия.
23. Организация и оперативное управление материальными потоками в логистических системах предприятия (организации).
24. Организация проектного финансирования предприятия АПК.
25. Особенности антикризисного управления предприятием.
26. Особенности конкурсного производства как процедуры банкротства.
27. Особенности профессии арбитражного управляющего.
28. Планирование развития персонала предприятия (организации) на основе повышения его квалификации.
29. Повышение конкурентоспособности предприятия (организации) на основе совершенствования логистической системы.
30. Повышение рентабельности как мера антикризисного управления переработки молока и производства молочной продукции.
31. Повышение эффективности использования основных средств в системе антикризисного управления.
32. Применение аутсорсинга в антикризисном управлении.
33. Пути совершенствования процессов сбора, передачи, обработки и накопления информации в системах управления предприятиями (организациями).
34. Разработка и обоснование элементов системы антикризисного управления на предприятии (организации).
35. Разработка и реализация антикризисной стратегии на предприятии (организации).
36. Разработка и экономическое обоснование инвестиционного проекта.

37. Разработка товарной политики как важный фактор совершенствования сбытовой политики в логистической системе предприятия (организации).
38. Реализация мер по предупреждению банкротства предприятия во внешнем управлении.
39. Резервы и пути улучшения финансового состояния организации в системе антикризисного управления.
40. Реструктуризация в условиях кризиса.
41. Роль государства в процедурах банкротства.
42. Роль и методы стратегического менеджмента в практике формирования и достижения важнейших целей развития предприятия (организации).
43. Роль специалистов в инновационной деятельности на предприятии (организации).
44. Система антикризисных мероприятий на предприятии.
45. Система управления в процедуре банкротства при создании управляющей компании.
46. Совершенствование антикризисного управления инвестициями на сельскохозяйственных предприятиях.
47. Совершенствование качества продукции, как элемента антикризисного управления предприятием.
48. Совершенствование механизма закупочной деятельности в условиях антикризисного управления.
49. Совершенствование организации и управления сбытом продукции на предприятии (организации).
50. Совершенствование организационной культуры на предприятии (организации).
51. Совершенствование подбора персонала в системе антикризисного управления предприятием.
52. Совершенствование применения методик определения вероятности наступления банкротства на предприятии.
53. Совершенствование системы повышения квалификации персонала на предприятии (организации).
54. Совершенствованию системы управления инновационной деятельностью предприятия (организации).
55. Содержание и формы стратегического управления инновациями на предприятии (организации).
56. Социально-экономические аспекты в арбитражном управлении.
57. Специфика деятельности антикризисного управления.

58. Сравнительный анализ применения антикризисной и кризисной программы.
59. Сущность и роль управленческих решений в экономике предприятия (организации).
60. Теория конфликтов в практике преодоления организационных кризисов.
61. Улучшение финансового состояния неплатёжеспособного предприятия.
62. Управление персоналом в условиях предкризисной ситуации.
63. Управленческие решения в системе менеджмента.
64. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии.
65. Формирование антикризисной программы на предприятии.
66. Формирование и реализация функций на предприятии в условиях кризиса.
67. Формирование спроса и стимулирование сбыта продукции на предприятии (организации).
68. Экономическая эффективность производства продукции растениеводства и пути ее повышения в условиях антикризисного управления.
69. Экономическая эффективность сельскохозяйственного страхования (в условиях хозяйства).

*Профиль «Государственное и региональное управление»*

1. Анализ функций и полномочий представительных и исполнительных органов власти.
2. Государственная (муниципальная) кадровая политика и механизмы её реализации.
3. Государственное регулирование уровня жизни незащищенных групп населения в субъекте федерации.
4. Государственный служащий в России: исторический опыт развития и современность.
5. Деятельность государственных (муниципальных) органов по управлению предприятиями государственной (муниципальной) формы собственности.
6. Деятельность органов государственной власти и местного самоуправления в сфере социальной защиты.
7. Деятельность органов местного самоуправления по регулированию экономических и социальных процессов (на конкретных примерах).

8. Документационное обеспечение управления персоналом на государственной (муниципальной) службе.
9. Реформирования государственной и муниципальной службы.
10. Оптимизация процесса разработки управленческих решений.
11. Оптимизация структуры исполнительных органов государственного управления и местного самоуправления.
12. Организация контроля в органах государственного управления.
13. Организация контроля за исполнением решений.
14. Организация прохождения государственной (муниципальной) службы (на примере конкретных органов субъекта РФ и муниципального образования).
15. Организация работы органов государственной власти и местного самоуправления в сфере труда и занятости населения.
16. Организация работы органов государственной власти и местного самоуправления в сфере здравоохранения.
17. Организация работы органов государственной власти и местного самоуправления в сфере образования.
18. Организация работы с управленческими документами в органах государственной власти и местного самоуправления.
19. Организация регионального управления.
20. Основные аспекты организации муниципальной службы (на примере муниципального образования).
21. Пути повышения эффективности выработки и реализации решений в органах государственного управления и местного самоуправления.
22. Пути совершенствования кадровой работы в органах государственного управления и местного самоуправления.
23. Пути совершенствования планирования в исполнительных органах государственного (регионального) управления.
24. Разработка и реализация государственной и муниципальной социальной политики в регионе и муниципальном образовании.
25. Разработка и реализация органами государственной власти и местного самоуправления федеральных, региональных и муниципальных социальных программ.
26. Реализация государственной политики в отношении малого бизнеса на территории субъекта федерации или муниципального органа.
27. Связи с общественностью в деятельности государственных и негосударственных структур: сравнительный анализ в регионе, муниципальном образовании.

28. Связи с общественностью в управлении системой органов государственной и муниципальной власти в регионе, муниципальном образовании.
29. Связи с общественностью во взаимодействии органов государственной власти и местного самоуправления с хозяйствующими субъектами региона, муниципального образования.
30. Связи с общественностью как функция органов государственной власти и местного самоуправления.
31. Система государственного (муниципального) управления занятостью населения.
32. Совершенствование организационных структур управления в органах государственной или муниципальной власти.
33. Социальная эффективность деятельности органов государственной власти и местного самоуправления в регионе и муниципальном образовании.
34. Социальные основы информационной политики органов государственной власти и местного самоуправления в регионе и муниципальном образовании.
35. Социальные основы кадровой политики исполнительных органов государственной власти и местного самоуправления в регионе и муниципальном образовании.
36. Социальные основы формирования системы выборов в органы государственной власти на многопартийной основе.
37. Социальные основы экономической политики органов государственной власти и местного самоуправления в регионе и муниципальном образовании.
38. Социальные технологии в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления.
39. Специфика выработки и реализации государственных решений.
40. Специфика выработки и реализации решений в государственных унитарных предприятиях и учреждениях.
41. Стратегическое планирование в муниципальном образовании.
42. Управление муниципальной собственностью.
43. Управление муниципальным здравоохранением.
44. Управление муниципальными учреждениями культуры.
45. Управление муниципальными унитарными предприятиями.
46. Формирование системы коммуникационного менеджмента в регионе, муниципальном образовании.

47. Формирование службы по связям с общественностью в регионе, муниципальном образовании.
48. Формы и методы работы государственных (муниципальных) органов по управлению имуществом (на конкретных примерах).
49. Эффективное распределение полномочий в органах государственного (регионального) управления.

Представленная тематика носит примерный характер и может уточняться в зависимости от места прохождения производственной и преддипломной практик и возможностей сбора материала для соответствующих разделов выпускной квалификационной работы.

Приложение 6

*Образец формы заявления обучающегося*

Заведующему кафедрой
_____
*(наименование кафедры)*
_____
*(Фамилия И.О.)*
от обучающегося_____
_____
*(Фамилия Имя Отчество)*
курса, группы _____
_____ формы обучения
*(очной, заочной)*
по направлению подготовки
_____
*(наименование направления)*

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

Прошу разрешить мне подготовку выпускной квалификационной работы магистра по теме:
_____
_____
_____
и прошу назначить руководителем _____
_____
*(должность, ученая степень, ученое звание, Фамилия Имя Отчество)*

_____ «___ » _____ 20 __ г.
*(подпись обучающегося)*

Руководитель _____
*(подпись)*

Приложение 7

*Образец отзыва руководителя ВКР*

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Самарский государственный аграрный университет»

Факультет Экономический
Кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»
Направление 38.04.01 Экономика

ОТЗЫВ
руководителя выпускной квалификационной работы

студента _____, выполненный на тему:
*(Ф.И.О. обучающегося)*

_____

1. Актуальность работы:_____
_____
2. Научная новизна:_____
_____
3. Оценка содержания:_____
_____
4. Положительные стороны:_____
_____
5. Рекомендации по внедрению ВКР:_____
_____
6. Оценка работы:_____
_____
7. Дополнительная информация для ГЭК: _____
_____

Заключение:
ВКР _____
*(Ф.И.О. обучающегося)*

**соответствует** требованиям ФГОС ВО к профессиональной подготовке магистра по данному направлению и может быть допущена к защите.

Руководитель _____ «____»_____20__г.
*(подпись)*

Приложение 8

*Образец рецензии*

**РЕЦЕНЗИЯ**

на выпускную квалификационную работу
обучающегося_____, выполненную на тему:
*(Ф.И.О.)*
_____

*Состав ВКР:* _____
1.Актуальность, новизна:_____
_____
2. Глубина, полнота и обоснованность решения задач:_____
_____
3. Качество оформления работы: _____
_____
4. Положительные стороны работы: _____
_____
_____
_____
_____
5. Замечания по ВКР:
1. _____
2. _____
3._____

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Рецензируемая работа отвечает предъявляемым требованиям ФГОС ВО, может быть допущена к защите перед ГЭК, заслуживает оценки «_____», а её автор ____
*(Ф.И.О. студента)*
достоин присвоения квалификации «магистр».

Рецензент
_____ _____/_____/
*(должность, ученая степень, звание)* *(подпись)* *(расшифровка)*

Приложение 9

*Образец акта внедрения*

АКТ ВНЕДРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Данным актом подтверждается, что результаты выпускной квалификационной работы

_____,
(*название*)

выполненной _____,
*(ФИО)*

выпускником по направлению подготовки ____ _____
_____
*(шифр, наименование направления подготовки и профиля)*

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Самарский государственный аграрный университет» под руководством _____
_____
*( ФИО руководителя, ученая степень, ученое звание)*

внедрены в
_____
_____
*(название организации, где производится внедрение)*

срок внедрения _____
*(год, месяц)*

форма внедренных результатов
_____
_____
_____
*(программы, приборы, системы, технологические процессы и др.)*

новизна внедренных результатов
_____
_____

Руководитель организации _____ / _____ /
*(подпись)* *(Фамилия И.О.)*

Ответственный за внедрение _____ / _____ /
(руководитель отдела) (подпись) (Фамилия И.О.)

МП организации

**Оглавление**

Предисловие .....…… 3

Структура выпускной квалификационной работы магистра .... 4

Требования к оформлению выпускной квалификационной работы магистра .....…….. 7

Руководство выпускной квалификационной работой. Процедура защиты ВКР .....…….…….... 12

Рекомендуемая литература .....…… 17

Приложения .....…… 20

Учебное издание

Мамай Оксана Владимировна
Пенкин Анатолий Алексеевич
Чернова Юлия Владимировна
Волконская Анна Генриховна

# ПОДГОТОВКА ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ

Методические указания

Отпечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 10.02.2020. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 2,5; печ. л. 2,33.
Тираж 50. Заказ № 30.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарского ГАУ
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2
Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608
E-mail: ssaariz@mail.ru

Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарский государственный
аграрный университет»

Мамай О. В., Пенкин А. А.,
Чернова Ю. В., Волконская А. Г.

# МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИК

для обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика

Кинель
РИО Самарского ГАУ
2020

УДК 33 с 4
ББК 65.052.9(2)2
М22

**Мамай, О. В.**

**М22** Методические указания по прохождению практик : методические указания / О. В. Мамай, А. А. Пенкин, Ю. В. Чернова, А. Г. Волконская. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2020. – 36 с.

В методических указаниях изложены требования к практической профессиональной подготовке студентов, обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика, профили: «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление», «Учет, анализ и аудит», «Экономика антикризисного управления», представлен порядок прохождения практик, даны рекомендации по выполнению и оформлению отчетов о практике.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2020
© Мамай О. В., Пенкин А. А.,
Чернова Ю. В., Волконская А. Г., 2020

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Методические рекомендации предназначены для магистрантов, обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика, профили: «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление», «Учет, анализ и аудит» и «Экономика антикризисного управления», разработаны в соответствии с действующими учебными планами и требованиями Федерального Государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) к квалификационной характеристике магистра и являются основным учебно-методическим пособием, определяющим порядок прохождения практик.

При подготовке высококвалифицированных специалистов, наряду с получением глубоких фундаментальных знаний большое значение имеет формирование у магистрантов навыков самостоятельной научно-исследовательской и практической работы, ориентированной на деятельность конкретных хозяйствующих субъектов. Эти навыки магистранты приобретают при комплексном подходе к организации практик, обеспечивающем системность, непрерывность и преемственность их практической подготовки.

Обучение по направлению 38.04.01 Экономика включает в себя прохождение двух видов практики:

- учебная практика – практика по получению первичных профессиональных умений и навыков;
- производственная практика – практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в т.ч. технологическая практика, педагогическая практика); преддипломная практика; научно-исследовательская работа.

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ПРАКТИК

Практики в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика являются обязательным разделом основной профессиональной образовательной программы.

***Целью*** *практики по получению первичных профессиональных умений и навыков* является углубление, расширение, систематизация и закрепление теоретических профессиональных знаний, приобретенных магистрантами в процессе обучения, а также формирование у них системы компетенций, позволяющих самостоятельно проводить научную работу, исследования и экспериментирования для подготовки докладов на научных конференциях, написания научных работ и выпускной квалификационной работы.

***Задачами***, решаемыми в процессе практики по получению первичных профессиональных умений и навыков, являются:

- ознакомление с различными методами научного поиска и технологией их применения, выбор оптимальных методов исследования и обработки полученного на практике материала, соответствующих целям исследования;
- развитие способности самостоятельного освоения новых методов исследования, обобщения и критической оценки результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями;
- развитие способности обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования;
- углубление и закрепление теоретической профессиональной подготовки магистранта;
- развитие способности представлять результаты проведенного исследования в виде статей и докладов.

***Целью*** *практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности* (в т.ч. технологическая практика, педагогическая практика) и преддипломной практики является углубление, расширение, систематизация и закрепление теоретических профессиональных знаний, приобретенных магистрантами в процессе обучения, а также получение профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности. Данные виды практик способствуют комплексному формированию общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных

компетенций, позволяющих студентам самостоятельно проводить научную работу и исследования в условиях реально функционирующих хозяйствующих субъектов, подготовить материал для научно-исследовательской деятельности и написания выпускной квалификационной работы.

***Задачами***, решаемыми в процессе практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в т.ч. технологическая практика, педагогическая практика) и преддипломной практики магистранта, являются:

- развитие и закрепление базовых умений и навыков по дисциплинам учебного цикла;
- формирование навыков самостоятельной работы, самоанализа и самооценки результатов собственной деятельности;
- получение навыков работы с нормативными документами, регулирующими деятельность предприятия и другими информационными источниками;
- разработка и обоснование финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, и методик их расчета;
- поиск, анализ и оценка источников информации для проведения экономических расчетов;
- закрепление навыков обработки и анализа экономической информации, необходимой для поиска решений поставленных в научной работе задач и принятия управленческих решений;
- закрепление навыков работы с финансово-бухгалтерскими отчетами, первичными учетными документами, другой экономической документацией организации и ее подразделений;
- приобретение и закрепление практических навыков и способности самостоятельно принимать организационно-управленческие решения и нести за них ответственность;
- развитие и углубление способности разрабатывать проектные решения для улучшения деятельности предприятий, являющихся субъектом исследований, для написания научных работ и выпускной квалификационной работы;
- развитие и углубление способности представлять результаты проведенного исследования в виде статей и докладов по теме выпускной квалификационной работы.

***Целью*** *научно-исследовательской работы* (НИР) является формирование компетенций, необходимых для проведения как

самостоятельной научно-исследовательской работы, результатом которой является написание и успешная защита выпускной квалификационной работы, так и научно-исследовательской работы в составе научного коллектива.

В ходе выполнения НИР формируются умения правильно формулировать задачи исследования в соответствии с целью, инициативно избирать (модифицировать существующие, разрабатывать новые) методы исследования, соответствующие его цели; формировать методику исследования. Приобретаются навыки самостоятельного проведения библиографической работы с привлечением современных электронных технологий; анализа и представления, полученных в ходе исследования результатов в виде законченных научно-исследовательских разработок (отчёты о НИР, научные статьи, тезисы докладов научных конференций, выпускная квалификационная работа).

***Задачами*** научно-исследовательской работы являются:

- сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования, выбор методов и средств решения задач исследования;
- овладение современной методологией и методами научного исследования, соответствующими профилю магистерской программы;
- совершенствование умений и навыков самостоятельной научно-исследовательской деятельности;
- выполнение научно-исследовательских видов деятельности в рамках договоров и грантов, осуществляемых на кафедре;
- участие в решении научно-исследовательских работ, выполняемых кафедрой в рамках договоров с образовательными учреждениями, исследовательскими коллективами;
- участие в организации и проведении научных, научно-практических конференций, круглых столах, дискуссиях, диспутах, организуемых кафедрой, факультетом, вузом;
- участие в конкурсах научно-исследовательских работ;
- формирование способности создавать новое знание, соотносить это знание с имеющимися отечественными и зарубежными исследованиями, использовать знание при осуществлении аналитических работ, в целях практического применения методов и теорий;

– представление итогов проделанной работы в виде отчетов, рефератов, статей, оформленных в соответствии с имеющимися требованиями, с привлечением современных средств редактирования и печати.

В результате прохождения практик магистрант должен овладеть практическими навыками, знаниями и умениями:

– самостоятельного планирования и проведения научных исследований, требующих широкого образования в соответствующем направлении, системного анализа и управления;

– формулировать и решать задачи, возникающие в ходе научно-исследовательской деятельности и требующие углубленных профессиональных знаний в области выбранной магистерской программы;

– выбирать необходимые методы исследований, модифицировать существующие и разрабатывать новые методы, исходя из задач конкретного исследования;

– вести библиографическую работу с привлечением современных информационных технологий;

– анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, с применением экономико-статистических методов и современных компьютерных технологий, использовать полученные сведения для принятия управленческих решений;

– оценивать финансовое состояние предприятия и результаты хозяйственной деятельности предприятия;

– делать экономически грамотные выводы о полноте, достоверности и своевременности учетно-аналитической работы на исследуемом предприятии;

– предлагать реальные направления совершенствования экономической эффективности деятельности хозяйствующих субъектов или бухгалтерской работы на различных участках учета и в целом на предприятии (в соответствии с профилем подготовки);

– представлять итоги проделанной работы, полученные в результате прохождения практики, в виде рефератов (обзор литературы), статей, докладов, выпускной квалификационной работы;

– методами презентации научных результатов на научных семинарах, конференциях, защите выпускной квалификационной работы с привлечением современных технических средств.

## 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ

### 2.1. Содержание практики по получению первичных профессиональных умений и навыков

Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков проводится в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса на учебный год по направлению 38.04.01 Экономика во втором семестре 1 курса в течение 2 недель в форме: дискретно по видам практик – путем выделения в календарном учебном графике непрерывного периода учебного времени для проведения учебной практики. Способы проведения практики: стационарный; выездной.

Практика носит учебный характер, при ее проведении используются образовательные технологии в форме консультаций руководителя (руководителей) практики и самостоятельной работы студентов-практикантов.

Для руководства практикой, проводимой в университете, назначаются руководитель (руководители) практики из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета (руководитель практики от организации).

Для руководства практикой, проводимой в профильной организации, назначаются руководитель (руководители) практики из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета (руководитель практики от организации) и руководитель (руководители) практики из числа работников профильной организации (руководитель практики от профильной организации).

На **первом** (подготовительном) **этапе** практики разрабатываются рабочий график (план) проведения практики и индивидуальное задание прохождения практики, обеспечивается прохождение всех обусловленных законодательством инструктажей по безопасности. Магистранты уточняют тему магистерского исследования, определяют ее проблематику и методы исследования.

**Вторым** (основным) **этапом** практики является работа с литературными и электронными научными, нормативно-методическими и учебными источниками по исследуемой проблеме: работа с каталогами, знакомство с библиографическими, информационными, реферативными изданиями; ретроспективной библиографией, диссертациями. Для магистранта важно определить этапы работы над

рукописью выпускной квалификационной работы, которые включают в себя:

- знакомство с композицией научного исследования;
- определение актуальности, новизны, практической значимости исследования;
- уточнение формулировки цели, задач, объекта, предмета, гипотезы исследования;
- построение нити исследования через формулирование выводов по главам;
- сопряжение введения, выводов по главам и заключения.

В ходе такой работы магистрант знакомится с приемами изложения научных материалов: строго последовательным, целостным приемом, выборочным языком и стилем выпускной квалификационной работы; формально-логическим способом изложения материала; использованием научной терминологии, фразеологией научного исследования, грамматическими особенностями научной речи. Магистрант должен овладеть приемами организации научного исследования, ознакомиться с методами обработки исследовательского материала, научиться анализировать полученные результаты и представлять их, например, на творческих семинарах.

Завершением второго этапа практики может стать подготовка научной статьи и (или) доклада. Результаты исследования представляются на научных конференциях или на заседаниях студенческого научного общества.

На **третьем** (заключительном) **этапе** практики магистрант составляет отчет о прохождении практики по получению первичных профессиональных умений и навыков, который сдает руководителю практики от организации.

При прохождении практики студент должен:

– выполнять индивидуальные задания, предусмотренные программой практики;

– соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;

– соблюдать требования охраны труда и пожарной безопасности.

Реализация требований к самостоятельной работе в период прохождения практики обеспечивается доступом каждого магистранта к базам данных и библиотечным фондам, сформированным по полному перечню основной профессиональной образовательной программы. Во время самостоятельной подготовки магистранты обеспечены доступом к сети Интернет.

В процессе проведения практики применяются научно-производственные технологии: мультимедийные технологии в помещениях, оборудованных экраном, видеопроектором, персональными компьютерами; автоматизированные системы бухгалтерского учета, необходимые для сбора и систематизации технико-экономической и финансовой информации; электронные библиотечные каталоги, информационно-справочные системы (Гарант, Консультант Плюс).

## 2.2 Общие требования по составлению и защите отчета об учебной практике

Аттестация по итогам прохождения практики осуществляется в форме зачета. При этом магистрант должен предоставить руководителю практики от организации письменный отчет о практике, содержащий результаты выполненных индивидуальных заданий. Если практика проводится в профильной организации, то обучающийся может вести дневник практики. Решение о ведении дневника принимает руководитель практики от организации.

Отчет о прохождении практики по получению первичных профессиональных умений и навыков составляется индивидуально каждым магистрантом и должен отражать его деятельность в период практики.

Цель отчета – показать сформированность у обучающихся компетенций, первоначального практического опыта, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности для последующего освоения ими общих и профессиональных компетенций по избранному направлению подготовки.

В отчете о прохождении практики по получению первичных профессиональных умений и навыков магистрант должен показать, что он:

- способен самостоятельно проводить научную работу, исследования и экспериментирования для подготовки докладов на научных конференциях, написания научных работ и выпускной квалификационной работы;
- овладел современными методами и методологиями научных исследований, способами сбора, обработки и анализа информации для подготовки научных работ и выпускной квалификационной работы;

− изучил различные методы и приемы обработки информации, предусмотренные в программе исследования;

− владеет навыками самостоятельной работы, самоанализа и самооценки результатов собственной деятельности;

− способен сформулировать собственное мнение по проблемам исследования, выводы и предложения в соответствии с темой выпускной квалификационной работы.

Отчет должен содержать: титульный лист (прил. 1); задание (прил. 2); содержание с указанием страниц текста (арабскими цифрами); основные разделы отчета; список использованной литературы и источников; приложения (при наличии).

Основные разделы отчета о прохождении практики по получению первичных профессиональных умений и навыков включают в себя:

– введение, в котором следует сформулировать цель и задачи практики, основные этапы их выполнения, обосновать актуальность избранной темы магистерского исследования;

– основную часть, содержащую краткий литературный обзор по тематике исследования; критическое осмысление положений научных и нормативно-методических источников отечественных и зарубежных авторов по проблемам исследования магистранта, разработку теоретических и методических предложений по теме выпускной квалификационной работы. По результатам проведенного исследования магистрант должен сформулировать собственное мнение;

– выводы и предложения, отражающие в сжатом виде результаты работы, проделанной в период практики.

Отчет должен быть набран на компьютере, грамотно оформлен, сброшюрован в папку, подписан студентом на последней странице «Выводов и предложений».

*Требования к оформлению листов текстовой части*. Текстовая часть отчета выполняется на листах формата А4 (210×297 мм) без рамки, с соблюдением следующих размеров полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

Страницы текста подлежат обязательной нумерации, которая проводится арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляют по центру без точки в конце. Первой страницей считается титульный лист, но номер страницы на нем не проставляется.

При выполнении текстовой части работы на компьютере тип шрифта: *Times New Roman.* Шрифт основного текста: обычный, размер 14 пт. Межстрочный интервал: полуторный.

В случае, если практика была проведена в профильной организации, то обучающийся должен представить вместе с отчетом характеристику, в которой руководитель практики от профильной организации оценивает деятельность студента в период прохождения практики и дает рекомендацию по оценке учебной практики.

В период прохождения учебной практики обучающийся может вести дневник практики (ведется и представляется по решению руководителя практики от образовательной организации), который является частью отчета о практике и используется при его написании. В дневнике (при наличии) необходимо отразить кратко виды работ, выполненные обучающимся на практике (сбор материала, проведения исследования и т.д.), а также встретившиеся в работе затруднения, их характер, какие меры были приняты для их устранения, отменить недостатки в теоретической подготовке. Форма ведения дневника (при наличии) разрабатывается кафедрой и выдается обучающемуся при направлении на практику. Дневник (при наличии) периодически проверяется руководителем практики от организации, в нем делаются отметки по его ведению, качеству выполняемой обучающимся работы. В конце практики дневник (при наличии) должен быть подписан обучающимся и руководителем практики от организации. Дневник (при наличии) прикладывается к отчету о практике.

Завершающим этапом учебной практики является защита подготовленного студентом отчета.

Защита отчета о практике проводится перед специально созданной комиссией. В процессе защиты магистрант должен кратко изложить основные результаты проделанной работы, выводы и рекомендации, структуру и анализ материалов.

По результатам защиты отчета о практике выставляется оценка, которая складывается из оценки отчета руководителем практики от организации и оценки членами комиссии доклада магистранта, его ответов на вопросы. Вопросы предполагают контроль общих методических знаний и умений, способность магистрантов проиллюстрировать их примерами, индивидуальными материалами, составленными студентами в течение практики.

Критерии оценки прохождения студентами практики по получению первичных профессиональных умений и навыков:

– оценка **«зачтено»** выставляется магистранту, если он показал способность использовать сведения из различных источников в реальных условиях; показывает умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами; может увязать теорию с практикой; уверенно и полно отвечает на вопросы, продемонстрировал в ходе практики высокий уровень сформированности всех компетенций, предусмотренных требованиями к результатам практики; проявил самостоятельность, творческий подход;

– оценка **«не зачтено»** выставляется обучающемуся, если не решены поставленные перед ним задачи; отсутствует логика и последовательность в изложении материала по результатам практики; отсутствует умение формулировать выводы и обобщения; обучающийся не полно отвечает на вопросы, не смог в ходе практики продемонстрировать сформированность компетенций, предусмотренных требованиями к результатам практики.

При неудовлетворительной оценке обучающемуся назначается срок для повторной защиты, если обучающийся выполнил программу практики, но ненадлежащим образом оформил отчетную документацию, либо не сумел на должном уровне защитить отчет о практике.

## 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ

### 3.1. Время и место прохождения производственной практики

Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в т.ч. технологическая практика, педагогическая практика) проводится в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса на учебный год по направлению 38.04.01 Экономика во втором семестре 1 курса в форме: дискретно по видам практик – путем выделения в календарном учебном графике непрерывного периода учебного времени для проведения производственной практики в течение:

– профили: «*Аграрная экономика и управление», «Учет, анализ и аудит», «Экономика антикризисного управления»* – 6 недель;

– профиль *«Государственное и региональное управление»* – 4 недель.

Преддипломная практика проводится в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса на учебный год по направлению 38.04.01 Экономика в четвертом семестре 2 курса в форме: дискретно по видам практик – путем выделения в календарном учебном графике непрерывного периода учебного времени для проведения производственной практики в течение:

– профили: *«Аграрная экономика и управление», «Учет, анализ и аудит», «Экономика антикризисного управления»* – 10 недель;

– профиль *«Государственное и региональное управление»* – 4 недель.

Научно-исследовательская работа проводится в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса на учебный год по направлению 38.04.01 Экономика.

Для обучающихся по профилям *«Аграрная экономика и управление», «Учет, анализ и аудит», «Экономика антикризисного управления»* НИР рассредоточена и проводится в течение всего периода обучения в магистратуре в форме: дискретно по видам практик – путем выделения в календарном учебном графике непрерывного периода учебного времени для проведения производственной практики. Общая трудоемкость ее составляет 24 зачетные единицы.

Для обучающихся по профилю *«Государственное и региональное управление»* НИР проводится в форме: дискретно – путем чередования в календарном учебном графике периодов учебного времени для проведения практик с периодами учебного времени для проведения теоретических занятий. Общая трудоемкость ее составляет 36 зачетных единиц.

Способы проведения практик: стационарный; выездной.

Субъектом научных исследований магистрантов в период прохождения практик могут быть коммерческие организации различной организационно-правовой структуры и разных сфер экономики. Магистранты имеют право самостоятельно выбрать организацию (группу организаций) для сбора и анализа информации, необходимой для подготовки научных работ и выпускной квалификационной работы. Рекомендуется в качестве субъекта исследования выбирать организации и учреждения Самарской области. При наличии мотивированных аргументов допускается проведение

исследований на материалах организаций других регионов Российской Федерации и других сфер экономики.

Практика может проводиться в научных подразделениях университета, а также на договорных началах в государственных, муниципальных, общественных, коммерческих и некоммерческих организациях, предприятиях и учреждениях, осуществляющих научно-исследовательскую и производственную деятельность, в которых возможно изучение и сбор материалов, связанных с выполнением выпускной квалификационной работы магистра.

При проведении производственной практики используются образовательные технологии в форме консультаций руководителя (руководителей) практики, а также самостоятельной работы студентов-практикантов.

Для руководства практикой, проводимой в университете, назначаются руководитель (руководители) практики из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета (руководитель практики от организации).

Для руководства практикой, проводимой в профильной организации, назначаются руководитель (руководители) практики из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета (руководитель практики от организации) и руководитель (руководители) практики из числа работников профильной организации (руководитель практики от профильной организации).

Самостоятельная работа магистрантов во время прохождения практик включает работу с научной, учебной и методической литературой, с конспектами лекций, а также анализ и обработку информации об организациях, выбранных в качестве субъекта исследования. Источниками необходимой информации могут быть годовая, промежуточная, управленческая, налоговая отчетность и внутренние нормативно-методические материалы, регулирующие деятельность учетно-аналитической службы предприятия. Целесообразно для научных исследований использовать сводную отчетность, интегрируемую в Минсельхозе Самарской области, в районных сельскохозяйственных управлениях, в налоговых органах.

Реализация требований к самостоятельной работе в период прохождения практик обеспечивается доступом каждого магистранта к базам данных и библиотечным фондам, сформированным по полному перечню основной профессиональной образовательной

программы. Во время самостоятельной подготовки магистранты обеспечены доступом к сети Интернет.

При прохождении производственной практики студент должен:

– выполнять индивидуальные задания, предусмотренные программой практики;

– соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;

– соблюдать требования охраны труда и пожарной безопасности.

По итогам проделанной работы магистранты готовят отчет, научные статьи для публикации их в научных журналах, сборниках научных трудов и доклады для научных конференций.

### 3.2. Содержание практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика, педагогическая практика)

Во время прохождения практики магистранты уточняют теоретические аспекты своего магистерского исследования применительно к особенностям организации, являющейся субъектом данных исследований, и осуществляют практическую работу по обработке информации об этой организации.

На **первом** (подготовительном) **этапе** практики под руководством руководителя (руководителей) разрабатываются рабочий график (план) проведения практики и индивидуальное задание прохождения практики (прил. 2), обеспечивается прохождение всех обусловленных законодательством инструктажей по безопасности.

Также на этом этапе магистранту необходимо уточнить цель, задачи, актуальность исследуемой проблемы, научную новизну магистерского исследования применительно как к особенностям конкретного предприятия, так и к особенностям развития агарного сектора на современном этапе – в условиях продовольственных санкций, в связи с применением международных стандартов финансовой отчетности и т.п. Для этого следует систематизировать обзор нормативных документов и научных литературных источников по теме исследования: кратко изложить состояние проблемы, основные понятия и категории, раскрыть методологию и методы изучения; отметить недостаточно изученные или недостаточно

подробно и понятно изложенные в экономической литературе и нормативных документах вопросы. Изучив достижения науки и передовой практики, магистрант должен сформулировать собственную позицию по дискуссионным вопросам.

Основной задачей практики является приобретение опыта в исследовании актуальной научной проблемы в условиях реально действующих предприятий и овладение современными методами получения, обработки и анализа бухгалтерской, финансовой и экономической информации для разработки эффективных управленческих решений как на макроуровне, так и на уровне хозяйствующего субъекта. Поэтому, на **втором** (основном) **этапе** прохождения практики магистрант должен:

- ознакомиться с организационной структурой исследуемого субъекта;
- составить краткую финансово-экономическую характеристику изучаемого предприятия, применяя аналитические показатели наличия и использования ресурсов, финансовых результатов деятельности организации в динамике за 3-5 лет;
- провести анализ и диагностику финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 3-5 лет;
- сделать вывод о тенденциях и перспективах развития анализируемого предприятия, указав наиболее рентабельные и наиболее убыточные виды продукции (направления деятельности);
- ознакомиться с экономической службой хозяйства, обязанностями работников экономического отдела и бухгалтерии. Изучить наличие и качество действующих внутренних нормативных документов;
- проанализировать информацию, оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать предложения по их совершенствованию;
- обработать полученные результаты, проанализировать и осмыслить их с применением экономико-статистических методов и современных компьютерных технологий;
- выполнить индивидуальное задание в соответствии с программой практики.

Для изучения и анализа экономических показателей деятельности субъекта исследования следует использовать данные годовых отчетов предприятия за последние 3-5 лет, информацию бизнес-планов, планов текущего и стратегического развития. Показатели

следует представить в виде таблиц. Содержание и количество табличного материала определяется при составлении программы практики при помощи руководителя (руководителей) практики.

На **третьем** (заключительном) **этапе** практики магистрант обобщает теоретический и практический материал, полученный в результате магистерских исследований, и готовит отчет о прохождении практики, представляемый руководителю практики от организации.

Содержание индивидуального задания на период прохождения практики определяется студентом совместно с руководителем магистерской подготовки в соответствии с темой магистерского исследования и программами практик по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профили: «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление», «Учет, анализ и аудит» и «Экономика антикризисного управления».

*Примерное содержание индивидуального задания для студентов, обучающихся по профилям «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление» и «Экономика антикризисного управления»:*

1) изучить структуру управления субъекта исследования, изложить порядок подчиненности и взаимодействия отдельных звеньев управления, представить перечень отдельных управленческих нововведений, ознакомиться с должностными обязанностями сотрудников, организацией документооборота, нормативно-правовой базой предприятия и ведомственной справочной документацией, изучить процесс подготовки и принятия управленческих решений, организацию контроля за их выполнением;

2) ознакомиться с организационно-правовыми документами, регламентирующими юридический статус субъекта исследования, его организационно-правовую форму, организационную структуру, руководство; уставом организации; положениями о структурных подразделениях; правилами внутреннего трудового распорядка; должностными инструкциями сотрудников; штатным расписанием;

3) провести анализ распорядительной документации субъекта исследования по следующим видам: приказ; решение; указание; распоряжение; постановление и т.д. В отчете о практике зафиксировать состав применяемых документов, отметить наиболее

распространенные в практике работы субъекта исследования виды распорядительных документов;

4) изучить структуру экономических служб субъекта исследования – цели и задачи финансово-экономических служб, их место в организационной структуре учреждения, связь, коммуникации, персонал отделов, разделение труда, нормативно-правовую базу деятельности;

5) составить прогноз основных социально-экономических показателей деятельности субъекта исследования, отрасли, региона и (или) экономики в целом.

*Примерное содержание индивидуального задания для студентов, обучающихся по профилю «Учет, анализ и аудит»:*

1) изучить организацию бухгалтерской службы субъекта исследования, нормативные документы, регулирующие ее деятельность; ознакомиться с формой бухгалтерского учета и перечнем хозяйственных операций, учитываемых в бухгалтерии;

2) проанализировать учетную политику, рабочий план счетов финансово-хозяйственной деятельности, должностные инструкции работников бухгалтерии и другие внутренние нормативно-методические документы, регламентирующие учет, анализ и аудит на исследуемом предприятии, выявить недостатки и наметить основные направления совершенствования бухгалтерского учета;

3) изучить особенности первичного бухгалтерского учета в хозяйстве, являющемся субъектом исследования, оценить соответствие графика документооборота потребностям бухгалтерского учета. Сделать вывод о состоянии первичного учета как источника информации, являющегося основой для составления всех видов отчетности, анализа финансово-хозяйственной деятельности и последующего планирования. При этом особенно подробно следует остановиться на том участке учета, который выбран в качестве предмета магистерского исследования;

4) изучить особенности аналитического и синтетического учета на выбранном участке, представить бухгалтерские записи (корреспонденцию счетов) в виде таблицы;

5) определить степень использования современных компьютерных технологий обработки учетно-экономической информации в анализируемом хозяйстве и разработать мероприятия по внедрению более современного программного продукта;

6) подробно изучить одно из направлений финансово-экономического анализа деятельности (соответствующее теме магистерского исследования); по данному разделу провести углубленный анализ с привлечением максимально возможной информации о субъекте исследования.

Информация, полученная в процессе прохождения практики, используется для подготовки доклада на научной конференции и статьи в научный журнал (сборник научных трудов).

### 3.3. Содержание преддипломной практики

Преддипломная практика методически тесно взаимосвязана с изученными в процессе обучения в магистратуре общепрофессиональными и профессиональными дисциплинами. Главной целью ее является закрепление и углубление теоретических знаний и практических умений, полученных обучающимися при изучении этих дисциплин, применительно к условиям реально функционирующих хозяйствующих субъектов.

Прохождение студентами преддипломной практики осуществляется в три этапа.

На **первом** (подготовительном) **этапе** практики под руководством руководителя (руководителей) разрабатываются рабочий график (план) проведения практики и индивидуальное задание прохождения практики (прил. 2), обеспечивается прохождение всех обусловленных законодательством инструктажей по безопасности. Также на этом этапе студенту необходимо составить теоретическую часть исследования на основании изученных научных, нормативно-методических и учебных источников отечественных и зарубежных авторов и выработки личной научной позиции магистранта.

Основной задачей, стоящей перед студентом в ходе прохождения **второго** (основного) **этапа** преддипломной практики, является практическая работа по обработке информации, необходимой для подготовки экономически обоснованных предложений по повышению экономической эффективности деятельности или совершенствованию учетно-аналитической работы хозяйствующих субъектов (в соответствии с профилем подготовки). Данная задача решается путем выполнения индивидуального задания в соответствии с программой практики.

На **третьем** (заключительном) **этапе** практики магистрант обобщает теоретический и практический материал, полученный в результате магистерских исследований, и готовит отчет о прохождении практики, представляемый руководителю практики от организации.

Содержание индивидуального задания на период прохождения преддипломной практики определяется студентом совместно с руководителем магистерской подготовки в соответствии с темой магистерского исследования и программами преддипломных практик по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профили: «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление», «Учет, анализ и аудит» и «Экономика антикризисного управления».

*Примерное содержание индивидуального задания в рамках преддипломной практики для студентов, обучающихся по профилю «Аграрная экономика и управление»:*

1) разработать проект создания нового вида продукции (услуги) для предприятия АПК;

2) изучить организацию проектного финансирования предприятия АПК;

3) разработать и экономически обосновать инвестиционный проект;

4) оценить эффективность государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей;

5) изучить возможность использования альтернативного топлива в процессе сельскохозяйственного производства и рассчитать ее экономическую эффективность;

6) обосновать целесообразность внедрения нового комплекса машин (в растениеводстве, в животноводстве) и оценить его эффективность;

7) разработать рекомендации по интенсификации производства и рассчитать возможный экономический эффект (на примере культуры, групп культур, отрасли животноводства);

8) обосновать экономическую эффективность индустриальной технологии возделывания сельскохозяйственных культур;

9) проанализировать рентабельность производства и разработать мероприятия, направленные на ее повышение (на примере одного продукта или отрасли);

10) разработать рекомендации по снижению себестоимости продукции (на примере одного или нескольких видов продукции).

11)

*Примерное содержание индивидуального задания в рамках преддипломной практики для студентов, обучающихся по профилю «Государственное и региональное управление»:*

1) государственная кадровая политика и механизмы её реализации;

2) государственная служба в субъекте Российской Федерации: особенности организации;

3) деятельность государственных (муниципальных) органов власти по реализации земельных отношений;

4) документационное обеспечение управления персоналом на государственной (муниципальной) службе;

5) имидж государственного служащего: современные тенденции и противоречия;

6) инновационные управленческие технологии в системе государственного и муниципального управления;

7) использование маркетинга в государственном управлении;

8) механизм формирования и особенности развития политической элиты региона;

9) надзор как функция государственного управления: специфика и практика применения;

10) обоснование и механизм разработки стратегии социально-экономического развития региона (на примере конкретного региона);

11) организационно-правовые аспекты взаимоотношений органов законодательной и исполнительной власти субъектов Российской Федерации;

12) основные направления борьбы с коррупцией в системе государственной службы;

13) повышение уровня деловой культуры и этики государственных и муниципальных служащих (на примере...);

14) построение инновационной экономики на региональном уровне;

15) разработка и реализация органами государственной власти (на примере...) федеральных, региональных и муниципальных социальных программ охраны труда;

16) разработка и реализация органами государственной власти (на примере...) федеральных, региональных и муниципальных социальных программ социальной защиты населения (по направлениям ...);

17) разработка и реализация органами государственной власти (на примере...) федеральных, региональных и муниципальных социальных программ содействия занятости населения.

*Примерное содержание индивидуального задания в рамках преддипломной практики для студентов, обучающихся по профилю «Экономика антикризисного управления»:*

1) оценить результативность управления на предприятии на основе целевых критериев;

2) обосновать и оценить направления совершенствования организационной структуры управления предприятием;

3) разработать рекомендации по совершенствованию системы управления инвестиционной деятельностью предприятия;

4) разработать рекомендации по совершенствованию системы управления инновационной деятельностью предприятия;

5) разработать рекомендации по совершенствованию процессов сбора, передачи, обработки и накопления информации в системах управления предприятиями;

6) провести анализ и дать оценку развития потенциала руководящих сотрудников предприятия;

7) разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования логистической системы;

8) разработать рекомендации по совершенствованию сбытовой политики предприятия на основе реализации концепции «сквозной» логистики;

9) изучить инновационный менеджмент на предприятии: структуру, современное состояние и перспективы развития;

10) разработать и обосновать элементы системы антикризисного управления на предприятии;

11) изучить механизмы антикризисного управления на предприятии и предложить пути его совершенствования.

*Примерное содержание индивидуального задания в рамках преддипломной практики для студентов, обучающихся по профилю «Учет, анализ и аудит»:*

1) изучить содержание, организацию и методы аналитического обоснования управленческих решений по повышению экономической эффективности деятельности на исследуемых предприятиях, а также достоверность, полноту и своевременность аналитических процедур;

2) оценить организацию управленческого учета в хозяйстве, являющемся субъектом исследования, определить центры затрат и центры ответственности. Изучить порядок распределения косвенных расходов на объекты калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг). Сделать выводы о правильности учета затрат и достоверности информации, формируемой в управленческом учете;

3) ознакомиться с формами контроля, существующими в анализируемой организации, подготовить программу проверки и оценить систему внутреннего контроля с целью выявления достоверности бухгалтерской информации и бухгалтерской отчетности хозяйства;

4) составить программу организации системы внутреннего контроллинга;

5) оценить правильность, полноту и своевременность отражения фактов хозяйственной деятельности в бухгалтерском финансовом учете субъекта исследования;

6) ознакомиться с результатами предыдущих аудиторских проверок и проверок налоговых органов, особое внимание при этом следует уделить проблеме, являющейся темой научного исследования;

7) исследовать применяемую систему налогообложения в анализируемых организациях, оценить тяжесть налогового бремени и возможность оптимизации налоговых режимов;

8) рассмотреть возможности государственной помощи в рамках целевых программ поддержки аграрного сектора экономики предприятиям – субъектам исследования и методику аудита целевого использования субсидий;

9) на основе всестороннего изучения первичного, аналитического, синтетического и сводного учета на участке, являющемся предметом исследования, разработать предложения по совершенствованию учетно-аналитической работы и (или) организации

аудита (внутреннего контроля), способствующие повышению экономической эффективности деятельности организации;

10) экономически обосновать предложенные мероприятия по совершенствованию учетно-аналитической работы и оценить возможность их внедрения в практику субъекта исследования.

Информация, полученная в процессе прохождения преддипломной практики, используется для подготовки выпускной квалификационной работы магистра.

### 3.4. Содержание научно-исследовательской работы

Целью научно-исследовательской работы (НИР) является формирование компетенций, необходимых для проведения как самостоятельной научно-исследовательской работы, результатом которой является написание и успешная защита выпускной квалификационной работы, так и научно-исследовательской работы в составе научного коллектива.

Выполнение студентами научно-исследовательской работы осуществляется в три этапа.

На **первом этапе** под руководством руководителя практики от организации осуществляются планирование работы и постановка научной задачи:

1) выбор темы научно-исследовательской работы;

2) составление плана научно-исследовательской работы с указанием основных мероприятий и сроков их реализации;

3) постановка цели и задач выпускной квалификационной работы;

4) определение объекта и предмета исследования;

5) обоснование актуальности выбранной темы и характеристика современного состояния изучаемой проблемы, характеристика методологического аппарата, который предполагается использовать;

6) подбор и изучение основных литературных источников, которые будут использованы в качестве теоретической базы исследования.

На **втором этапе** магистрант проводит научные исследования в сроки, обозначенные в рабочем графике (плане) проведения практики.

Научно-исследовательская работа, выполняемая магистрантом на данном этапе, включает:

1) подробный обзор литературы по теме выпускной квалификационной работы, который основывается на актуальных научно-исследовательских публикациях и содержит анализ основных результатов и положений, полученных ведущими специалистами в области проводимого исследования; оценку их применимости в рамках выпускной квалификационной работы, а также предполагаемый личный вклад автора в разработку темы;

2) разработку методологии сбора данных, выбор оптимальных методов обработки экономической информации для достижения целей, предусмотренных в программе исследования;

3) сбор и систематизацию фактического материала, используемого в решении задач выпускной квалификационной работы;

4) обработку информации, ее анализ с применением экономико-статистических методов и современных компьютерных технологий;

5) получение промежуточных результатов, оформление их в виде отчетов по НИР; докладов для презентации на научно-исследовательских семинарах, круглых столах, дискуссиях, диспутах и научно-практических конференциях, организуемых кафедрой, факультетом, вузом; научных статей для публикации в научных журналах и сборниках научных трудов;

6) участие в выполнении научно-исследовательских видов деятельности в рамках грантов и договоров с образовательными учреждениями, исследовательскими коллективами, осуществляемых на кафедре;

7) участие в конкурсах научно-исследовательских работ;

8) разработку экономически обоснованных предложений по повышению экономической эффективности деятельности или совершенствованию учетно-аналитической работы хозяйствующих субъектов (в соответствии с профилем подготовки), оценку возможности их внедрения в практику субъекта исследования и сопоставление затрат по внедрению предложенных мероприятий с ожидаемым экономическим эффектом;

9) оценку достоверности и достаточности собранного фактического материала для завершения выпускной квалификационной работы;

10) формулирование выводов по конечным результатам исследования в избранной сфере и разработку рекомендаций по практическому применению результатов научной работы.

Важной характеристикой большинства исследовательских тем является их связь с теорией. На первых этапах выполнения НИР теория может основываться на информации из источников, прочитанных на этапе знакомства с литературой. Анализ литературы является эффективным методом поиска новых идей, который заключается в мониторинге соответствующей литературы.

В процессе выполнения научно-исследовательской работы должно проводиться широкое обсуждение ее результатов в рамках научных семинаров, организуемых кафедрой, факультетом, вузом, и позволяющее оценить уровень компетенций, сформированных у обучающихся.

Информация, полученная в процессе выполнения второго этапа научно-исследовательской работы, используется магистрантом для подготовки выпускной квалификационной работы магистра.

На третьем (заключительном) этапе практики магистрант обобщает теоретический и практический материал, полученный в результате магистерских исследований, и готовит отчет о прохождении практики, представляемый руководителю практики от организации.

Реализация требований к самостоятельной работе в период выполнения научно-исследовательской работы обеспечивается доступом каждого магистранта к базам данных и библиотечным фондам, сформированным по полному перечню основной профессиональной образовательной программы. Во время самостоятельной подготовки магистранты обеспечены доступом к сети Интернет.

### 3.5. Общие требования по составлению и защите отчетов о производственной практике

Аттестация по итогам прохождения практик осуществляется в форме зачета с оценкой. При этом магистрант должен предоставить руководителю практики от организации письменный отчет о практике, содержащий результаты выполненных индивидуальных заданий. Если практика проводится в профильной организации, то обучающийся может вести дневник практики. Решение о ведении дневника принимает руководитель практики от организации.

Отчеты о прохождении практик составляются индивидуально каждым магистрантом и должны отражать его деятельность в период практики. Отчет должен содержать:

- титульный лист (прил. 1);
- задание (прил. 2);
- содержание с указанием страниц текста (арабскими цифрами);
- основные разделы отчета;
- список использованной литературы и источников;
- приложения (при наличии).

Основные разделы отчета включают в себя:

1) введение, в котором следует сформулировать цель и задачи практики, раскрыть основные вопросы и направления, которыми занимался студент при прохождении практики;

2) основную часть, представляющую собой аналитическое резюме (анализ и обобщенные результаты проведенного в период прохождения практики исследования) в соответствии с разделами программы практики и индивидуальным заданием;

3) выводы и предложения, отражающие в сжатом виде результаты работы, проделанной в период практики.

Приложения могут включать копии годовых отчетов организации за анализируемый период (3-5 лет); образцы первичных документов, учетных регистров и форм бухгалтерской и налоговой отчетности; копии «Положения об учетной политике организации», рабочего плана счетов, графика документооборота и другие документы.

Отчет должен быть набран на компьютере, грамотно оформлен, сброшюрован в папку, подписан студентом на последней странице «Выводов и предложений».

*Требования к оформлению листов текстовой части*. Текстовая часть отчета выполняется на листах формата А4 (210×297 мм) без рамки, с соблюдением следующих размеров полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

Страницы текста подлежат обязательной нумерации, которая проводится арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляют по центру без точки в конце. Первой страницей считается титульный лист, но номер страницы на нем не проставляется.

При выполнении текстовой части работы на компьютере тип шрифта: *Times New Roman.* Шрифт основного текста: обычный, размер 14 пт. Межстрочный интервал: полуторный.

В случае, если практика была проведена в профильной организации, то обучающийся должен представить вместе с отчетом характеристику, в которой руководитель практики от профильной организации оценивает деятельность студента в период прохождения практики и дает рекомендацию по оценке практики.

В период прохождения практики обучающийся может вести дневник практики (ведется и представляется по решению руководителя практики от образовательной организации), который является частью отчета о практике и используется при его написании. В дневнике (при наличии) необходимо отразить кратко виды работ, выполненные обучающимся на практике (сбор материала, проведения исследования и т.д.), а также встретившиеся в работе затруднения, их характер, какие меры были приняты для их устранения, отменить недостатки в теоретической подготовке. Форма ведения дневника (при наличии) разрабатывается кафедрой и выдается обучающемуся при направлении на практику. Дневник (при наличии) периодически проверяется руководителем практики от организации, в нем делаются отметки по его ведению, качеству выполняемой обучающимся работы. В конце практики дневник (при наличии) должен быть подписан обучающимся и руководителем практики от организации. Дневник (при наличии) прикладывается к отчету о практике.

Завершающим этапом практик является защита подготовленного студентом отчета.

Защита отчета должна показать глубокие знания магистранта по теме исследования, умение использовать их в производственных условиях, способность магистранта практически осмысливать теоретический и экспериментальный материал, проводить объективный и всесторонний анализ получаемых данных, разрабатывать и обосновывать мероприятия по повышению экономической эффективности деятельности или совершенствованию учета, анализа и аудита хозяйствующих субъектов (в соответствии с профилем подготовки).

Защита отчета о практике проводится перед специально созданной комиссией. В процессе защиты магистрант должен кратко изложить основные результаты проделанной работы, выводы и рекомендации, структуру и анализ материалов.

По результатам защиты отчета о практике выставляется дифференцированная оценка, которая складывается из оценки отчета руководителем практики от организации и оценки членами комиссии доклада магистранта, его ответов на вопросы. Вопросы предполагают контроль общих методических знаний и умений, способность магистрантов проиллюстрировать их примерами, индивидуальными материалами, составленными студентами в течение практики.

Критерии оценки прохождения студентами производственной практики:

– *зачет с оценкой «отлично»* выставляется обучающемуся, если он выполнил в срок и на высоком уровне весь намеченный объем работы в соответствии с индивидуальным заданием на практику;

продемонстрировал в ходе практики высокий уровень сформированности компетенций, предусмотренных требованиями к результатам практики; оформил отчет в соответствии с требованиями и в установленный срок; проявил самостоятельность, творческий подход и высокий уровень подготовки по вопросам профессиональной деятельности, организации работы коллектива, самоорганизации в ходе защиты отчета; в ходе защиты отчета продемонстрировал умение излагать материал в логической последовательности, систематично, аргументировано, грамотно;

– *зачет с оценкой «хорошо»* выставляется обучающемуся, если он полностью выполнил задание по прохождению практики, однако допустил незначительные недочеты при расчетах и написании отчета, в основном технического характера; письменный отчет о прохождении практики подготовил в установленный срок в соответствии с требованиями, но с незначительными недочетами; допустил незначительные недочеты в ходе устного ответа на вопросы членов комиссии, которые не исключают сформированность у обучающегося соответствующих компетенций, а также умение излагать материал в основном в логической последовательности, систематично, аргументировано, грамотно;

– *зачет с оценкой «удовлетворительно»* выставляется обучающемуся, если он затруднялся с решением поставленных перед ним задач и допустил существенные недочеты в расчетах и в составлении отчета. Оценка «удовлетворительно» предполагает, что в ходе защиты отчета обучающийся продемонстрировал использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы, но испытывал затруднения, которые не исключают сформированность соответствующих компетенций на необходимом уровне;

– *зачет с оценкой «неудовлетворительно»* выставляется обучающемуся, если он не выполнил задание практики, не смог в ходе практики продемонстрировать сформированность компетенций, предусмотренных требованиями к результатам практики; письменный отчет не соответствует установленным требованиям. Оценка «неудовлетворительно» предполагает, что в ходе защиты отчета обучающимся не были даны ответы на вопросы комиссии, не было продемонстрировано умение излагать материал в логической последовательности, аргументировано, грамотно.

При неудовлетворительной оценке обучающемуся назначается срок для повторной защиты, если обучающийся выполнил программу практики, но ненадлежащим образом оформил отчетную документацию, либо не сумел на должном уровне защитить отчет о практике.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / Ю. Н. Кудряшова. – Самара : РИЦ СГСХА, 2016. – 153 с. – Режим доступа: https://lib.rucont.ru/efd/542457.
2. Гребнев, Г. Д. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие / Г. Д. Гребнев. – Оренбург : ОГУ, 2017. – 303 с. – Режим доступа: https://lib.rucont.ru/efd/646156.
3. Зайцев, В. В. Экономика организации : учебное пособие / В. В. Зайцев. – М. : МГИ им. Е. Р. Дашковой, 2015. – 204 с. – Режим доступа: http://rucont.ru/efd/299609.
4. Зябирова, В. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие / Н. Г. Барышников, В. И. Зябирова. – Пенза : РИО ПГСХА, 2012. – 337 с. – Режим доступа: https://lib.rucont.ru/efd/203474.
5. Макушина, Т. Н. Бухгалтерский финансовый учет : учебное пособие / Ю. Ю. Газизьянова, Ю. Н. Кудряшова, Ю. В. Чернова, Т. Н. Макушина. – Самара : РИЦ СГСХА, 2015. – 375 с. – Режим доступа: https://lib.rucont.ru/efd/343423.
6. Мухаев, Р. Т. Система государственного и муниципального управления : учебник / Р. Т. Мухаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 689 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/352570.
7. Практический аудит : учебное пособие / Лазарева Т. Г. – Самара : РИЦ СГСХА, 2017. – 155 с. – Режим доступа: https://lib.rucont.ru/efd/638253.
8. Седова, А. В. Налоги и налогообложение : учебное пособие / А. В. Седова. – 2-е издание. – 2017. – 148 с. – Режим доступа: https://lib.rucont.ru/efd/636929.
9. Система государственного управления / Б. Б. Санжин. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2019. – 85 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/685272.
10.Теория организации. Организация производства : учебное пособие / А. П. Агарков, Р. С. Голов, А. М. Голиков ; под ред. А. П. Агаркова. – М. : ИТК «Дашков и К», 2015. – 271 с. – Режим доступа: http://rucont.ru/efd/287090.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

*Пример оформления*
*титульного листа отчета о прохождении практики*

Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный аграрный университет»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра «_____»

**ОТЧЕТ**
**о прохождении _____ практики**
(вид практики)

_____
(тип практики)

_____
(период прохождения практики)

обучающегося _____ курса ___группы
_____
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель практики от организации
_____
(фамилия, имя, отчество)

Отчет защищен с оценкой
«_____»

Руководитель практики от организации
_____ _____
(подпись) (дата)

Кинель 20__

Приложение 2

*Пример оформления индивидуального задания*

Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный аграрный университет»

Факультет _____
Кафедра _____
Направление _____

ЗАДАНИЕ

на _____ _____ практику
(вид практики)

_____
(тип практики)

обучающийся _____
(фамилия, имя, отчество полностью)

Место прохождения практики: _____
Срок прохождения практики: с _____ по _____
Содержание задания на практику (перечень подлежащих рассмотрению вопросов): _____
_____

Индивидуальное задание: _____
_____

Дата выдачи задания _____
Руководитель практики
от организации _____ _____
(подпись) (Ф.И.О.)

Принял к исполнению _____ _____
(подпись) (Ф.И.О.)

«__» _____ 201_ г.

Рабочий график (план)
проведения _____ практики
вид практики

| № п/п | Наименование этапов прохождения практики | Сроки выполнения |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Обучающийся _____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)

Руководитель практики от организации _____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)

Руководитель практики от профильной организации (при наличии) _____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие ..... 3

1. Цель и задачи практик ..... 4

2. Организация учебной практики ..... 8

2.1. Содержание практики по получению первичных профессиональных умений и навыков ..... 8

2.2. Общие требования по составлению и защите отчета об учебной практике ..... 10

3. Организация производственной практики ..... 13

3.1. Время и место прохождения производственной практики ..... 13

3.2. Содержание практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика, педагогическая практика) ..... 16

3.3. Содержание преддипломной практики ..... 20

3.4. Содержание научно-исследовательской работы ..... 25

3.5. Общие требования по составлению и защите отчетов о производственной практике ..... 27

Рекомендуемая литература ..... 31

Приложения ..... 32

Учебное издание

Мамай Оксана Владимировна
Пенкин Анатолий Алексеевич
Чернова Юлия Владимировна
Волконская Анна Генриховна

# Методические указания по прохождению практик

Отпечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 23.01.2020. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 2,09, печ. л. 2,25.
Тираж 50. Заказ № 8.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарского ГАУ
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2
Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608
E-mail: ssaariz@mail.ru

Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный
аграрный университет»

Кафедра «Бухгалтерский учет и статистика»

О. Ф. Пятова

# СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Методические указания для практических занятий

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2022

УДК 338.001.36
ББК 65-5я73
П99

*Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ*

**Пятова, О. Ф.**

**П99** Современные методы экономического анализа : методические указания. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 48 с.

Методические указания включают теоретический материал по каждой теме изучаемого курса, задания для студентов, необходимые для проведения практических занятий, контрольные вопросы по каждой теме дисциплины «Современные методы экономического анализа». Учебное издание предназначено для обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2022
© Пятова О. Ф., 2022

## Предисловие

Содержание и структура методических указаний соответствует рабочей программе дисциплины «Современные методы экономического анализа».

*Цель методических указаний* – оказание содействия обучающимся в успешном освоении дисциплины и формировании навыков самостоятельного обучения и самоконтроля. Методические указания позволят студентам изучить методы экономического анализа в исследовании социально-экономических процессов.

Методические указания состоят из восьми занятий, соответствующих темам курса «Современные методы экономического анализа». В каждой теме представлен теоретический материал, который изложен в краткой форме, что позволяет систематизировать знания по изучаемому курсу. По каждому занятию даны практические задания и контрольные вопросы.

Задачи выполнения практических заданий:

− формирование знаний о методах экономического анализа учетных и отчетных данных;

− приобретение практических навыков в выборе метода, приема, способа сбора, обработки экономической информации;

− формирование практических навыков аналитического обоснования полученных результатов обработки экономической информации для дальнейшего принятия решений.

В процессе выполнения заданий, предложенных в методических указаниях, студент должен овладеть системой *компетенций* для решения профессиональных задач по использованию и анализу различных источников информации для проведения экономических расчетов, а также для составления прогнозов основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.

В издании приведен список рекомендуемой литературы.

## Тема 1. Способы приведения показателей в сопоставимый вид

**Цель.** *Научиться работать с различными базами данных. Рассмотреть условия, при которых можно использовать различные методы и приемы анализа данных. Научиться формировать систему показателей для проведения экономического исследования.*

Каждое экономическое явление, каждый процесс следует рассматривать как совокупность многих элементов, связанных между собой. При этом возникает необходимость разработки и использования системы показателей, при помощи которых выявляются и изучаются причинно-следственные связи. От того, насколько полно и адекватно данная система отражает сущность изучаемых явлений, во многом зависят выводы по результатам анализа.

В качестве важнейшего элемента методики экономического анализа выступают технические приемы и способы анализа. Одним из самых распространенных приемов экономического анализа является способ сравнения.

Целью экономического анализа системы показателей является раскрытие сущности способа сравнения и выявление присущих ему закономерностей.

Задача анализа системы показателей состоит в сопоставлении однородных объектов для нахождения черт сходства либо различий между ними.

Важное условие, которое нужно соблюдать при сравнении – необходимость обеспечения сопоставимости показателей. При выполнении экономического анализа сравнивать можно только качественно однородные величины. Несопоставимость показателей может быть вызвана различными причинами: разным уровнем цен, объемов деятельности, структурными изменениями, неоднородностью качества продукции, различиями в методике расчета показателей, неодинаковыми календарными периодами и т.д.

Сравнение несопоставимых показателей приводит к неправильным выводам по результатам анализа. Поэтому прежде чем проводить сравнение, надо привести показатели в сопоставимый вид, приведя к единой базе по уровню перечисленных выше факторов.

При сравнительном анализе стоимостных показателей объемов выпуска продукции (выполненных работ, оказанных услуг)

для нейтрализации ценового фактора необходимо физические объемы каждого вида продукции (работ, услуг) выразить в одних и тех же ценах. Для этого используют *сопоставимые цены*. В качестве сопоставимых цен могут быть использованы цены базисного (плановые) и отчетного годов анализируемого временного отрезка. В отдельных случаях могут быть использованы средние цены региона (отрасли). Для сопоставимости физические объемы умножаются на сопоставимые цены.

Если используются в качестве сопоставимых цены базисного года, то индекс физического объема имеет вид (по методу Ласпейреса):

$$I = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_0 p_0};$$

где $q_0, q_1$ – физический выпуск продукции каждого вида в базисном и отчетном периодах;

$p_0$ –цены каждого вида продукции базисного периода.

Если сопоставимыми являются цены отчетного года, то индекс физического объема имеет вид (по методу Пааше):

$$I = \frac{\sum q_1 p_1}{\sum q_0 p_1}$$

где $q_0, q_1$ – физический выпуск продукции каждого вида в базисном и отчетном периодах;

$p_1$ –цены каждого вида продукции отчетного периода.

Такой способ приведения показателей в сопоставимый вид называется *способом прямого счета.* Разница между числителем и знаменателем показывает абсолютное изменение анализируемых показателей без учета ценового фактора, т.е. характеризует изменение только за счет физического объема товарной продукции.

Привести показатели в сопоставимый вид можно *способом дефлирования (инфлирования)*, т.е. путем уменьшения (увеличения) объема выпуска продукции отчетного года по сравнению с базисным.

Индекс, характеризующий рост общего уровня цен в текущем периоде по сравнению с базисным, называется *дефлятором*.

Дефлятор является характеристикой не только уровня цен текущего периода, но и уровня, с которым производится сопоставление.

Дефлирование проводят в случае роста цен в текущем году по сравнению с базисным годом, т.е. проводится операция снижения уровня цен отчетного года до уровня базисного года.

Индекс, характеризующий снижение общего уровня цен в текущем периоде по сравнению с базисным, называется *инфлятором.*

Инфлирование – это процесс корректировки текущего объема выпуска продукции в сторону увеличения.

При сравнении суммы затрат на производство продукции отчетного периода с показателями плана или базисного года, необходимо привести показатели в сопоставимый вид путем нейтрализации *объемного фактора*. Для этого сумму затрат базисного периода пересчитывают на фактический объем производства продукции отчетного года, т.е. удельные затраты базисные умножаются на фактический объем произведенной продукции. Сравнение фактических затрат (числитель индекса) с затратами, пересчитанными на фактический объем при базисных удельных затратах (знаменатель индекса), показывает относительное изменение общей суммы затрат за счет перерасхода (экономии) удельных расходов. Тогда индекс затрат определяется по формуле:

$$I_s = \frac{\sum q_1 s_1}{\sum q_1 s_0}$$

где $s_0$, $s_1$ – удельные затраты на производство каждого вида продукции базисного и отчетного периодов.

Разница между числителем и знаменателем показывает абсолютное изменение общей суммы затрат при нейтрализации влияния объема выпущенной продукции.

Для приведения сравниваемых показателей в сопоставимый вид к одинаковой структуре, необходимо фактический объем выпуска продукции пересчитать на структуру базисного периода.

Для нейтрализации воздействия *качественного фактора* чаще всего объем полученной продукции приводят к стандартному качеству, соответственно уменьшая или увеличивая ее количество. Примером может являться перевод физического объема молока фактической жирности в однопроцентное молоко или к объему по базисной жирности. Аналогично сопоставление объемов сахарной свеклы по уровню сахаристости, топлива – по уровню калорийности т.д.

Сопоставимость показателей в ряде случаев может быть достигнута, если вместо абсолютных величин применить *средние или относительные величины*.

В некоторых случаях для обеспечения сопоставимости показателей используются *поправочные коэффициенты*. Например, при сопоставимости численности поголовья различных групп животных используют коэффициент перевода физических голов в условные, весовые единицы корма переводят в кормовые, площади пашни в сопоставимую пашню и т.п.

**Задание 1.** Определить стоимость выпуска продукции в базисном и отчетном периодах. Для сравнения показателей привести стоимость выпуска продукции в сопоставимый вид, используя базисные и текущие цены реализации продукции, представленные в таблице 1.1. Определить индексы физического объема выпуска продукции.

Таблица 1.1

Изменения объема выпуска продукции за отчетный год

| Виды продукции | Объем производства, ед. | | Цена за 1 ед, руб. | |
|---|---|---|---|---|
| | базисный | отчетный | базисный | отчетный |
| A | 1100 | 1380 | 254 | 300 |
| B | 2100 | 3200 | 190 | 260 |
| C | 800 | 930 | 450 | 510 |

**Задание 2.** Объем реализованной продукции предприятия в текущих ценах составил 34 млн. руб. при росте цен по сравнению с соответствующим периодом прошлого года на 9,6% (индекс цен 109,6%). В соответствующем периоде прошлого года объем реализованной продукции был равен 29 млн. руб. Определить темп роста физического (реального) объема реализованной продукции в сопоставимых ценах. Сделать выводы.

**Задание 3.** Используя данные таблицы 1.2, определить себестоимость 1 кг творога (по базисной жирности).

Таблица 1.2

Данные о производстве творога

| Показатели | Базисный год | Отчетный год |
|---|---|---|
| Объем производства творога, кг | 27800 | 25000 |
| Жирность творога фактическая, % | 7,2 | 8,1 |
| Жирность творога базисная, % | 6,0 | 6,0 |
| Затраты на производство творога, тыс. руб. | 1683 | 1500 |

## Контрольные вопросы

1. Чем может быть вызвана несопоставимость показателей?
2. Назовите основные способы приведения показателей в сопоставимый вид.
3. Какова сущность способа дефлирования (инфлирования)?
4. В чем сущность способа приведения суммы затрат на производство продукции в сопоставимый вид?
5. Какие показатели приводятся в сопоставимый вид с помощью специальных коэффициентов перевода?

## Тема 2. Методика детерминированного факторного анализа

**Цель.** *Изучить методику измерения количественного влияния факторов на величину результативного показателя в факторных моделях различного типа, находящихся в функциональной зависимости*

В процессе анализа используется большое количество показателей, которые выступают как индикаторы динамики экономических явлений и процессов. Если показатель при исследовании рассматривается как следствие, результат действия одного или нескольких факторов, то данный показатель является результативным, а влияющие на его изменения показатели – факторными.

Факторный анализ – это методика системного изучения и количественного измерения влияния факторов на величину результативного показателя.

Задачи факторного анализа:

- отбор факторов для анализа изучаемых явлений;
- моделирование взаимосвязи между ними;
- расчет влияния факторов, и оценка роли каждого из них в изменении величины результативного показателя.

Одной из задач факторного анализа является моделирование взаимосвязи между результативным и факторными показателями, которые определяют его величину, т.е. взаимосвязь исследуемого показателя с факторными выражается в форме конкретного математического уравнения.

*Детерминированный факторный* анализ представляет собой методику исследования влияния факторов, связь которых с результативным показателей носит функциональный характер, т.е. когда

результативный показатель факторной модели представлен в виде частного, произведения или алгебраической суммы.

*В детерминированном анализе* выделяют следующие типы наиболее часто встречающихся факторных моделей.

1) *Аддитивная модель*. Результативный показатель представляет собой алгебраическую сумму нескольких факторных показателей. Связь описывается следующей формулой: $y = x_1 + x_2 + ... + x_n$

2) *Мультипликативная модель*. Применяется тогда, когда результативный показатель представляет собой произведение нескольких факторов: $y = x_1 \times x_2 ... \times x_n$

При построении данной модели необходимо учитывать расположение факторов: на первое место ставят количественные факторы первого второго и т.д. уровней соподчинения, в конце модели качественные признаки. Количественные факторы как правило показатели абсолютные (объем выпуска продукции, количество единиц оборудования, количество перевезенных груз численность персонала т.п.). Качественные факторы отражают качество экономических явлений – цена, себестоимость, рентабельность, урожайность, фондоотдача и др. Это относительные показатели.

3) *Кратная модель*. Результативный показатель получают делением двух факторов: $y = \frac{x_1}{x_2}$

4) *Смешанные модели*. Они могут иметь разную форму и представлять собой различные комбинации моделей аддитивных, мультипликативных и кратных, например, $y = (x_1 + x_2) \times x_3$

$$y = \frac{x_1}{x_2 + x_3} \quad \text{или} \quad y = \frac{x_1}{x_2} + x_3 .$$

Жестко детерминированная модель, имеющая более двух факторов, называется многофакторной.

Определение величины влияния факторов на прирост результативных показателей в детерминированном анализе производят с помощью следующих способов: цепной подстановки, абсолютных и относительных разниц, пропорционального деления, интегрального и др.

Наиболее универсальным из них является *способ цепной подстановки*. При выполнении факторного анализа первоначально

определяются базисные и отчетные величины результативного показателя. Затем в базисном значении результативного показателя последовательно заменяют базисные факторные показатели на отчетные, рассчитывая условные величины результативного показателя.

Условные величины результативного показателя учитывают изменение одного, затем двух, трех и последующих факторов, допуская, что остальные не меняются. Сравнение величины результативного показателя до и после изменения уровня того или другого фактора позволяет элиминировать влияние всех факторов, кроме одного, и определить воздействие последнего на прирост результативного показателя.

Число условных величин результативного показателя, которые необходимо определить, всегда на единицу меньше числа факторов, включенных в факторную модель.

Влияние ($n$) факторов определяется в такой последовательности. Для определения влияния первого фактора (количественного) из условной первой величины результативного показателя вычитается его базисное значение: $\Delta y_a = y_{усл1} - y_б$

Для определения влияния второго фактора из условной второй величины вычитается условная первая: $\Delta y_b = y_{усл2} - y_{усл1}$

Для определения влияния третьего фактора из условной третьей величины вычитается условная вторая $\Delta y_c = y_{усл3} - y_{усл2}$ и т.д.

Для определения влияния последнего фактора из отчетной величины вычитается условная последняя: $\Delta y = y_{отч} - y_{усл(n-1)}$

*Способ абсолютных разниц*. Применяется для расчета влияния факторов на прирост результативного показателя в детерминированном анализе, но только в мультипликативных моделях и моделях мультипликативно-аддитивного типа. При использовании этого метода в первую очередь определяют изменение результативного показателя под влиянием изменения количественных факторов. Это рассчитывается умножением абсолютного прироста величин анализируемых количественных факторов на базовую величину качественных факторов. При определении влияния качественных показателей на изменение результативного абсолютный прирост качественных факторов умножают на отчетные значения количественных факторов.

*Способ относительных разниц* применяется для измерения влияния факторов на прирост результативного показателя только в мультипликативных моделях. Здесь используются относительные приросты факторных показателей, выраженные в виде коэффициентов или процентов.

Для расчета влияния первого фактора необходимо базисную величину результативного показателя умножить на относительный прирост первого фактора, выраженного в виде десятичной дроби. Чтобы рассчитать влияние второго фактора, нужно к базисной величине результативного показателя прибавить изменение его за счет первого фактора и затем полученную сумму умножить на относительный прирост второго фактора. Влияние третьего фактора определяется аналогично: к базисной величине результативного показателя необходимо прибавить его прирост за счет первого и второго факторов и полученную сумму умножить на относительный прирост третьего фактора и т.д.

Способ относительных разниц удобно применять в тех случаях, если требуется рассчитывать влияния большого количества факторов (8-10). В отличие от предыдущих способов здесь сокращается число вычислительных процедур, что обусловливает его преимущество.

*Интегральный способ* в экономическом анализе. Применяется для измерения влияния факторов в мультипликативных, кратных и кратно-аддитивных моделях.

Его использование позволяет получить более точные результаты расчета влияния факторов по сравнению со способами цепной подстановки, абсолютных и относительных разниц, поскольку дополнительный прирост результативного показателя от взаимодействия факторов присоединяется не к последнему фактору, а делится поровну между ними. Порядок определения факторов в различных типах моделей:

1) Модель вида $y = a \times b$.

Влияние первого фактора ($a$) определяется по формуле:

$$\Delta y_a = b_0 \times \Delta a + \frac{1}{2} \Delta a \times \Delta b .$$

Влияние второго фактора (*b*) определяется по формуле:

$$\Delta y_b = a_0 \times \Delta b + \frac{1}{2}\Delta a \times \Delta b .$$

2) Модель вида $y = a \times b \times c$.

Влияние первого фактора (*a*) определяется по формуле:

$$\Delta y_a = \frac{1}{2}\Delta a \times (b_0 c_1 + b_1 c_0) + \frac{1}{3}\Delta a \times \Delta b \times \Delta c .$$

Влияние второго фактора (*b*) определяется по формуле:

$$\Delta y_b = \frac{1}{2}\Delta b \times (a_0 c_1 + a_1 c_0) + \frac{1}{3}\Delta a \times \Delta b \times \Delta c .$$

Влияние третьего фактора (*c*) определяется по формуле:

$$\Delta y_c = \frac{1}{2}\Delta c \times (a_0 b_1 + a_1 b_0) + \frac{1}{3}\Delta a \times \Delta b \times \Delta c .$$

3) Модель вида $y = \frac{a}{b}$.

Влияние первого фактора (*a*) определяется по формуле:

$$\Delta y_a = \frac{\Delta a}{\Delta b} \ln \frac{b_1}{b_0}$$

Влияние второго фактора (*b*) определяется по формуле:

$$\Delta y_b = \Delta y - y_a .$$

4) Модель вида $y = \frac{a}{b + c}$.

Влияние первого фактора (*a*) определяется по формуле:

$$\Delta y_a = \frac{\Delta a}{\Delta b + \Delta c} \ln \left| \frac{b_1 + c_1}{b_0 + c_0} \right| .$$

Влияние второго фактора (*b*) определяется по формуле%

$$\Delta y_b = \frac{\Delta y - \Delta y_a}{\Delta b + \Delta c} \Delta b .$$

Влияние третьего фактора (*c*) определяется по формуле:

$$\Delta y_c = \frac{\Delta y - \Delta y_a}{\Delta b + \Delta c} \Delta c$$

*Индексный метод*. В экономическом анализе основой для количественной оценки роли отдельных факторов в динамике изменений результативных показателей являются индексные модели. Индексный метод позволяет провести разложение по факторам не только относительных, но и абсолютных отклонений результативного показателя. Рассмотрим пример выполнения факторного анализа в модели $y = a \times b \times c \times d$ .

Тогда общий индекс изменения результативного показателя под влиянием всех факторов можно определить по формуле:

$$I_y = \frac{a_1 \times b_1 \times c_1 \times d_1}{a_0 \times b_0 \times c_0 \times d_0}$$

Факторный индекс изменения показателя *a* будет определяться по формуле:

$$y_a = \frac{a_1 \times b_0 \times c_0 \times d_0}{a_0 \times b_0 \times c_0 \times d_0}$$

Он означает относительное изменение результативного показателя за счет фактора *a*.

Факторный индекс изменения показателя *b* имеет вид

$$y_b = \frac{a_1 \times b_1 \times c_0 \times d_0}{a_1 \times b_0 \times c_0 \times d_0}$$

Факторный индекс изменения показателя *c* имеет вид

$$y_c = \frac{a_1 \times b_1 \times c_1 \times d_0}{a_1 \times b_1 \times c_0 \times d_0}$$

Факторный индекс изменения показателя *d* имеет вид

$$y_c = \frac{a_1 \times b_1 \times c_1 \times d_1}{a_1 \times b_1 \times c_1 \times d_0}$$

Разница между числителем и знаменателем индексов позволяет вычислить величину абсолютного отклонения результативного показателя в зависимости от изменения каждого фактора.

После выполнения факторного анализа необходимо проверить правильность расчетов способом балансовой увязки.

**Задание 1.** На базе данных таблицы 2.1 **с**оставить факторную модель и определить влияние факторов на объем тракторных работ способом относительных разниц. Сделать соответствующие выводы.

Таблица 2.1

Данные для анализа объема тракторных работ

| Показатели | План | Факт |
|---|---|---|
| Количество тракторов, шт. | 12 | 10 |
| Количество отработанных дней одним трактором | 250 | 260 |
| Коэффициент сменности | 1,1 | 1,3 |
| Продолжительность смены, час. | 6,7 | 7,2 |
| Часовая выработка на один трактор, эт. га. | 2,2 | 3,8 |

**Задание 2.** Используя исходную информацию (табл.2.2) составить смешанную модель зависимости продолжительности уборки от факторов и способом цепной подстановки определить влияние факторов на ее изменение. Сделать соответствующие выводы.

Таблица 2.2

Данные для анализа использования комбайнов

| Показатели | План | Факт |
|---|---|---|
| Количество комбайнов, шт. | 6 | 4 |
| Дневная выработка на один комбайн, га | 5,0 | 5,2 |
| Площадь уборки зерновых культур, га | 645 | 830 |
| Продолжительность простоев, дней | 2 | 5 |

**Задание 3.** На основании имеющихся в таблице 2.3 данных составить факторную модель и определить общий показатель использования материальных ресурсов. Количественное влияние факторов на его изменение определить способом цепной подстановки.

Таблица 2.3

Исходные данные для факторного анализа

| Показатели | План | Факт |
|---|---|---|
| Выпуск продукции, тыс. руб. | 80,0 | 100,3 |
| Материальные затраты, тыс. руб. | 35,0 | 45,0 |

## Контрольные вопросы

1. Что понимают под экономическим факторным анализом?
2. Как связаны факторы в аддитивных и мультипликативных моделях?
3. В каких случаях при анализе используется способ цепных подстановок?
4. В чем особенности применения способов абсолютных и относительных разниц?
5. Охарактеризуйте способ и алгоритм применения интегрального метода.

## Тема 3. Методика стохастического факторного анализа

**Цель.** *Изучить методику проведения стохастического факторного анализа*

Стохастический анализ представляет собой методику исследования факторов, связь которых с результативным показателем в отличие от функциональной является неполной, вероятностной (корреляционной).

Стохастический аналитический подход основан на применении математико-статистических методов в изучении хозяйственных систем. Данный вид моделирования применяется в определении факторного влияния, которое в итоге даст множественный результат. Стохастический анализ используется тогда, когда невозможно детерминировать полученные данные.

В экономическом анализе стохастические модели используются, когда необходимо:

- оценить влияние факторов, по которым нельзя построить жестко детерминированную модель;
- изучить и сравнить влияние факторов, которые невозможно включить в одну и ту же детерминированную модель;
- выделить и оценить влияние сложных факторов, которые не могут быть выражены одним определенным количественным показателем.

Стохастический подход требует выполнение следующих предпосылок: наличие достаточно большой совокупности объектов и достаточный объем наблюдений.

Для выявления наличия связи, ее характера и направления в статистике используются следующие методы: приведения параллельных данных, аналитических группировок, графический, корреляции.

Основным методом изучения статистической взаимосвязи является статистическое моделирование связи на основе корреляционного и регрессионного анализа.

Задачи корреляционного анализа сводятся к измерению тесноты связи между варьирующими признаками, определению неизвестных причинных связей и оценке факторов, оказывающих наибольшее влияние на вариацию результативного признака.

Задачи регрессионного анализа – установление формы зависимости, определение функции регрессии, использование уравнения для оценки неизвестных значений зависимой переменной.

Односторонняя вероятная зависимость между случайными величинами есть регрессия. Она устанавливает соответствие между этими величинами.

Относительно числа переменных бывает простая регрессия – регрессия между двумя переменными и множественная – регрессия между зависимой переменной *y*, и несколькими объясняющими переменными $x_1 \times x_2 \times \ldots \times x_n$

Формулы корреляционно-регрессионного анализа для прямолинейной связи при парной корреляции представлены в таблице 3.1.

Интерпретация линейного коэффициента корреляции:

$r = 0$ – связь отсутствует;

$0<r<1$ – связь прямая (с увеличением *x* увеличивается *y*);

$-1<r<0$ – связь обратная (с увеличением *x* уменьшается *y*);

$r = 1$ – связь функциональная

Таблица 3.1

Формулы корреляционно-регрессионного анализа для прямолинейной связи при парной корреляции

| Показатель | Обозначение и формула |
|---|---|
| Уравнение прямой при парной корреляции | $y_x = a + bx$ , где *b* – коэффициент регрессии |
| Система нормальных уравнений *способом наименьших квадратов* для определения коэффициентов *a* и *b* | $\begin{cases} na + b\sum x = \sum y \\ a\sum x + b\sum x^2 = \sum xy \end{cases}$ |
| Линейный коэффициент корреляции для определения тесноты связи | $r = \frac{\sum (x-\bar{x})(y-\bar{y})}{\sqrt{\sum (x-\bar{x})^2 \sum (y-\bar{y})^2}}$ |
| Эластичность абсолютная | $Э = \frac{y_i - y_{i-1}}{x_i - x_{i-1}}$ |
| Эластичность относительная | $Э = \frac{y_i - y_{i-1}}{y_{i-1}} \div \frac{x_i - x_{i-1}}{x_{i-1}}$ |

Значимость линейного коэффициента корреляции проверяется на основе t-критерия Стьюдента. При этом выдвигается и проверяется нулевая гипотеза ($H_0$) о равенстве коэффициента корреляции нулю [$H_0$: $r=0$]

При проверке этой гипотезы используется *t*-статистика. Определяется расчетное значение коэффициента корреляции

$$t_p = \sqrt{(n-2)\frac{r^2}{1-r^2}}$$

Если расчетное значение $t_p > t_{кр}$, то гипотеза $H_0$ отвергается, что свидетельствует о значимости линейного коэффициента корреляции, а следовательно, и о статистической существенности зависимости между $x$ и $y$.

Множественная линейная регрессия имеет следующий вид:

$$y = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + \ldots + a_n x_n$$

где $y$ – функция регрессии;

$x_1, x_2, \ldots x_n$ – независимые переменные;

$a_1, a_2, \ldots a_n$ – коэффициенты регрессии;

$a_0$ – свободный член уравнения;

$n$ – число факторов, включаемых в модель.

Многофакторный корреляционно-регрессионный анализ включает в себя несколько этапов. Важным этапом построения уже выбранного уравнения множественной регрессии является отбор факторных признаков. Для адекватного отражения моделируемого процесса в модель необходимо включить максимальное количество факторов, но, с другой стороны, избыточное количество параметров затрудняет работу с моделью. Кроме того, для того, чтобы полученные результаты были достаточно надежными и воспроизводимыми на каждый факторный показатель должно приходиться 10-20 наблюдений. Поэтому необходим отбор факторов на основе анализа их значимости.

Отбор факторов может быть проведен на основании:

- метода пошагового исключения;
- метода пошаговой регрессии.

Сущность метода пошагового исключения заключается в последовательном исключении из уравнения регрессии тех факторов,

чьи параметры оказались незначимыми при проверке по *t*-критерию Стьюдента.

Использование метода пошаговой регрессии заключается в том, что факторы вводятся в уравнение регрессии поочередно, и при этом оценивается изменение суммы квадратов остатков и множественного коэффициента корреляции.

Фактор считается незначимым и исключается из рассмотрения, если при его включении в уравнение регрессии не изменилась сумма квадратов остатков $\sum(y_i - \overline{y_x})^2$, даже если при этом изменились коэффициенты регрессии.

Фактор считается значимым и включается в модель, если при этом увеличился коэффициент множественной корреляции и уменьшилась сумма квадратов остатков, даже если при этом коэффициенты регрессии изменились несущественно.

При построении моделей регрессии может возникнуть проблема, связанная с мультиколлинеарностью. Сущность этой проблемы заключается в том, что между факторными признаками существует значительная линейная связь. Мультиколлинеарность возникает в том случае, когда факторы выражают одну и ту же сторону явления или один является составным элементом другого. Это приводит к искажению рассчитываемых параметров регрессии, осложняет выделение существенных факторов и изменяет смысл экономической интерпретации коэффициентов регрессии.

Индикатором мультиколлинеарности служат выборочные коэффициенты корреляции $r_{i,j}$ (>0,7-0,8), характеризующие тесноту связи между факторами $x_i$ и $x_j$:

$$r_{ij} = \frac{\overline{x_i} \times \overline{x_j} - \overline{x_i x_j}}{\sigma_{xi}\sigma_{xj}}$$

Устранение мультиколлинеарности может реализовываться путем исключения из корреляционной модели одного или нескольких линейно-связанных признаков или преобразование исходных факторных признаков в новые, укрупненные факторы.

После построения уравнения регрессии проводится проверка адекватности модели, включающая в себя проверку значимости уравнения регрессии и коэффициентов регрессии.

Вклад каждого фактора в изменение результативного признака оценивают по коэффициентам регрессии, по частным коэффициентам эластичности $Э_i$ каждого фактора и по стандартизированным частным $\beta$- коэффициентам регрессии.

Коэффициент регрессии $a_i$ показывает абсолютный уровень влияния фактора на результативный показатель при среднем уровне всех прочих входящих в модель факторов. Однако тот факт, что коэффициенты измеряются (в общем случае) в разных единицах измерения, не позволяет сравнить степени влияния факторов.

Частные коэффициенты эластичности показывают, на сколько процентов в среднем изменяется анализируемый показатель с изменением на 1% каждого фактора при фиксированном положении других:

$$Э_i = a_i \frac{\overline{x_i}}{\overline{y}}$$

где $a_i$ – коэффициент регрессии при $i$- том факторе,

$\overline{x_i}$ – среднее значение $i$-того фактора,

$\overline{y_i}$ – среднее значение результативного признака.

$\beta$ – коэффициенты показывают, на какую часть среднего квадратического отклонения $\sigma_y$. изменяется результативный признак $y$ с изменением $i$ того факторного признака $x_i$ на величину его среднего квадратического отклонения $\sigma_{xi}$.

$$\beta_i = a_i \frac{\sigma_{xi}}{\sigma_y}$$

где $\sigma_{xi}$. – среднее квадратическое отклонение $i$ того фактора,

$\sigma_y$ – среднее квадратическое отклонение результативного признака.

Таким образом, по перечисленным показателям выявляют факторы, в которых заложены наибольшие резервы изменения результативного признака $y$.

Если факторные признаки коррелируют друг с другом, то на величине парного коэффициента корреляции частично сказывается влияние других переменных. В связи с этим возникает задача исследовать частную корреляцию между переменными при исключении (элиминировании) влияния одной или нескольких других переменных.

Выборочный частный коэффициент корреляции между переменными $x_i, y_i$ может быть рассчитан по формуле:

$$r_{ij,12\ldots p} = \frac{-q_{ij}}{\sqrt{q_{ii} \times q_{jj}}}$$

где $q_{ij}$ – алгебраическое дополнение соответствующего элемента корреляционной матрицы.

Частный коэффициент корреляции может принимать значения от -1 до 1.

**Задание 1.** Провести корреляционный анализ зависимости выручки от числа торговых точек. Информация для анализа в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Исходные данные для корреляционного анализа

| Номер | Число торговых точек (*x*), ед. | Выручка (y), тыс. руб. |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 1598 |
| 2 | 5 | 2644 |
| 3 | 4 | 2197 |
| 4 | 5 | 1959 |
| 5 | 3 | 1052 |
| 6 | 3 | 1922 |
| 7 | 5 | 2385 |
| 8 | 5 | 2581 |
| 9 | 5 | 3105 |
| 10 | 4 | 3896 |
| 11 | 4 | 1510 |
| 12 | 2 | 1880 |
| 13 | 5 | 3620 |
| 14 | 6 | 5002 |
| 15 | 5 | 2819 |
| 16 | 4 | 4076 |
| 17 | 6 | 1869 |
| 18 | 3 | 3524 |
| 19 | 6 | 3925 |
| 20 | 4 | 1998 |
| Итого | 86 | 53562 |

**Задание 2.** Провести корреляционный анализ зависимости выработки продукции на одного работника от технической вооруженности труда, используя информацию из таблицы 3.3.

Таблица 3.3

Исходные данные для корреляционного анализа

| Номер подразделения | Вооруженность труда *(x)*, тыс. руб. | Производительность труда 1 работника (y), тыс. руб. |
|---|---|---|
| 1 | 9,6 | 12,8 |
| 2 | 11,0 | 12,6 |
| 3 | 11,2 | 15,5 |
| 4 | 11,4 | 15,7 |
| 5 | 11,5 | 9,3 |
| 6 | 12,1 | 16,4 |
| 7 | 12,2 | 17,6 |
| 8 | 12,3 | 17,6 |
| 9 | 12,6 | 14,6 |
| 10 | 12,8 | 13,7 |
| 11 | 13,2 | 14,8 |
| 12 | 13,2 | 14,8 |
| 13 | 13,3 | 16,1 |
| 14 | 13,3 | 16,1 |
| 15 | 14,6 | 23,2 |
| 16 | 16,0 | 21,5 |
| 17 | 16,4 | 25,0 |
| 18 | 17,3 | 6,9 |
| 19 | 17,3 | 6,8 |
| 20 | 17,6 | 14,9 |
| Итого | 268,9 | 305,9 |

**Контрольные вопросы**

1. В чем состоит основное различие между детерминированным и стохастическим факторным анализом?
2. Дайте определение понятия «корреляционный анализ».
3. Какие задачи решает корреляционный анализ?
4. Каковы возможные границы значения коэффициента корреляции?
5. Какая существует линейная зависимость между исследуемыми переменными в случае, если значение коэффициента корреляции близко или равно нулю?
6. Какая существует линейная зависимость между исследуемыми переменными, если значение коэффициента корреляции близко к 1?

## Тема 4. Методы анализа эффективности функционирования предприятия

**Цель.** *Изучить методику анализа платежеспособности, финансовой устойчивости и рентабельности предприятия. Рассмотреть основные методы эффективного использования финансовых ресурсов предприятия.*

Методы и приемы, используемые в анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятий, можно разделить на две большие группы: неформализованные и формализованные.

Первая группа основана на описании аналитических процедур только на логическом уровне, вторая группа предполагает наличие достаточно строгих формализованных аналитических зависимостей и оперирует инструментами стохастического моделирования, теории принятия решений, методики финансовых вычислений и т.д.

Классические методы оценки состояния предприятия основаны на расчете определенных групп коэффициентов и сравнении их с нормативными (базисными) значениями. Такие методы можно условно разделить на количественные и качественные.

Качественные методы основаны на использовании методов опроса специалистов в данной области (или потенциальных клиентов). Они незаменимы при решении сложных задач оценки и выбора технически сложных объектов. Эти методы широко используются при анализе и прогнозировании ситуаций с большим числом значимых факторов, когда необходимо привлечение знаний, интуиции и опыта высококвалифицированных экспертов. Данные методы основаны на систематизации суждений специалистов. При применении этих методов достигается наиболее подробное описание рассматриваемой проблемы.

В современной практике финансового анализа известно множество показателей, используемых для количественной оценки деятельности организаций. Состояние предприятия определяется в первую очередь показателями ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности. К первой группе относятся коэффициенты ликвидности и платежеспособности, оперирующие соотношениями величин активов компании и величин краткосрочных и долгосрочных обязательств. Для расчета коэффициентов необходимо провести группировку активов по степени

убывающей ликвидности и пассивов по степени срочности погашения. В зависимости от степени ликвидности активы предприятия разделяются на следующие группы (табл.4.1).

Таблица 4.1

Группировка активов и пассивов бухгалтерская баланса

| Группы | Характеристика | Формула расчета |
|---|---|---|
| $А_1$ – наиболее ликвидные активы | денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, которые могут быть использованы немедленно | код стр. 1250 (прил.1) + код стр. 5305) (прил.3) |
| $А_2$ – быстро реализуемые активы | активы, для обращения которых требуется определенное время: дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты и прочие оборотные активы | код стр. 5510 (прил.3) +код стр. 1260 (прил. 1) |
| $А_3$ – медленно реализуемые активы | запасы за минусом расходов будущих периодов, налог на добавленную стоимость и дебиторскую задолженность более 12 месяцев. | код стр. 1210 + код стр. 1220 (прил.1) + код стр. 5501 (прил.3) |
| $А_4$ – трудно реализуемые активы. | внеоборотные активы | код стр. 1100 (прил.1) |
| $П_1$ – наиболее срочные обязательства | кредиторская задолженность, обязательства перед учредителями и прочие краткосрочные обязательства | код стр. 1520 + код стр. 1550 (прил. 1) |
| $П_2$ – краткосрочные пассивы | кредиты и займы V раздела баланса | код стр. 1510 (прил.1) |
| $П_3$ – долгосрочные пассивы | займы и кредиты VI раздела, отложенные налоговые обязательства и прочими долгосрочные обязательства | код стр. 1400 (прил.3) |
| $П_4$ – постоянные пассивы | капитал и резервы вместе с доходами будущих периодов и резервом предстоящих затрат | код стр. 1300 + стр. 1530 (прил.1) |

После того, как проведен расчет каждой из групп актива и пассива, их значения необходимо сравнить. Для оценки применяются следующие неравенства: $А_1 > П_1$, $А_2 > П_2$, $А_3 > П_3$, $А_4 < П_4$.

При выполнении данных неравенств баланс считается ликвидным, предприятие финансов-устойчиво и платежеспособно.

Порядок расчета относительных показателей ликвидности представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.2

Показатели ликвидности предприятия

| Коэффициенты | Характеристика | Формула расчета |
|---|---|---|
| коэффициент абсолютной ликвидности (норматив >0,2-0,5) | какая часть кредиторской задолженности может быть погашена немедленно | $К_{АЛ} = А_1/(П_1 + П_2)$ |
| коэффициент срочной (промежуточной) ликвидности (норматив 0,6-1,0) | насколько ликвидные средства предприятия покрывают его краткосрочную задолженность | $К_{БЛ} = (А_1 + А_2)/ (П_1 + П_2).$ |
| коэффициент текущей (общей) ликвидности (норматив 1-2) | достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств в течение года | $К_{ТЛ} = (А_1 + А_2 + А_3)/ (П_1 + П_2).$ |

Вторая группа коэффициентов – коэффициенты финансовой устойчивости (табл.4.3), показывающие определенные пропорции между отдельными группами активов и пассивов предприятия, а также позволяющие оценить возможность поступательного развития организации без угрозы возникновения кризисных ситуаций.

Сущность коэффициентов финансовой устойчивости состоит в том, что с их помощью предприятие может определить свою зависимость от кредиторов.

Расчет коэффициентов третей группы – коэффициентов деловой активности, необходим для оценки качества управления предприятием по критерию скорости преобразования активов в денежные средства. Для оценки деловой активности используется система коэффициентов, где сопоставляется сумма выручки и среднегодовая стоимость активов. Сумма выручки – код стр.2110 (прил. 2), среднегодовая величина активов определяется как полусумма значения показателя на начало и конец года (прил. 1).

*Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала ($К_{об(с.а)}$)* определяется отношением суммы выручки от реализации продукции к среднегодовой величине активов (код стр.1600 прил.1).

Таблица 4.3

Показатели финансовой устойчивости предприятия

| Коэффициенты | Характеристика | Формула расчета |
|---|---|---|
| коэффициент финансовой независимости (норматив ≥ 0,5) | доля собственного капитала в валюте баланса | код стр.1300/ код стр.1600 (прил.1) |
| коэффициент финансовой зависимости предприятия (норматив = 0,5) | доля заемного капитала в валюте баланса | коды (стр.1400+стр.1500–стр.1450–стр.1530–стр.1540) / стр.1700 ((прил.1) |
| коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств (норматив < 0,7) | величина заимствованных средств (рублей), приходящихся на 1 руб. собственных средств. | (код стр.1400+ код стр.1500) / код стр.1300 (прил.1) |
| коэффициент маневренности своих активов (норматив 0,2-0,5) | величина собственных средств, находящихся в обороте | (код стр. 1300 – код стр. 1100) / код стр. 1300 (прил.1) |
| коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов | количество внеоборотных активов (рублей), приходящееся на 1 руб. оборотных активов | код стр. 1200 / код стр. 1100 (прил.1) |
| коэффициент покрытия оборотного капитала своими источниками финансирования | доля текущих активов, покрытая собственными финансовыми средствами, которые остались после финансирования внеоборотных активов | (код стр. 1300 – код стр. 1100) / код стр. 1200 (прил.1) |
| коэффициент обеспеченности запасов своими средствами (норматив 0,6-0,8) | часть запасов и затрат финансируемых за счет собственных источников | (код стр. 1300+код стр.1400–стр.1100) / код стр. 1210 (прил.1) |

*Коэффициент оборачиваемости оборотных активов* ($К_{об(о.а)}$) определяется отношением выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости оборотных активов (код стр.1200 прил.1).

*Коэффициент оборачиваемости собственного капитала* ($К_{об(с.к)}$) определяется отношением выручки к среднегодовой величине собственного капитала.

*Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат* ($К_{об(з.з)}$) определяется отношением выручки к среднегодовой величине запасов и затрат код (стр.1210 прил.1).

*Коэффициент оборачиваемости денежных средств ($К_{об(дс)}$)* определяется отношением выручки к среднегодовой величине денежных средств.

*Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ($К_{об(дз)}$)* определяется отношением выручки к среднегодовой величине дебиторской задолженности (код стр. 1230 прил. 11).

*Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ($К_{об(кз)}$)* определяется отношением выручки к среднегодовой величине кредиторской задолженности (код стр. 1520 прил. 1).

Далее на основе коэффициентов оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей считаем оборот в днях или средний срок возврата обязательств.

Период оборота дебиторской задолженности (оборачиваемость дебиторской задолженности в днях) и кредиторской задолженности (оборачиваемость кредиторской задолженности в днях) характеризует средний срок погашения задолженности и рассчитывается отношением календарной продолжительности года (360 дней) к коэффициенту оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.

*Фондоотдача* – это отношение выручки (код стр. 2110 прил. 1) к среднегодовой стоимости основных средств (код стр. 5200 прил.3).

Эффект от ускорения оборачиваемости может выражаться в относительном высвобождении средств из оборота и в увеличении суммы прибыли.

Сумма высвобожденных средств из оборота в связи с ускорением (-Э) или дополнительно привлеченных средств в оборот (+Э) при замедлении оборачиваемости определяется умножением однодневного оборота по реализации на изменение продолжительности оборота.

К четвертой группе относятся коэффициенты рентабельности, которые характеризуют относительную эффективность деятельности предприятия и показывают, какие доходы предприятие извлекает из находящихся в ее распоряжении активов.

Существует две группы показателей рентабельности:

- рентабельность продаж;
- рентабельность активов и капитала.

Назначение расчета показателей первой группы – оценить эффективность основной (операционной) деятельности. Назначение

второй группы показателей шире – оценка эффективности всей деятельности предприятия в целом. Все показатели рентабельности направлены на анализ эффективности управления предприятием, то есть оценку эффективности использования менеджментом имеющихся у предприятия ресурсов, активов и капитала (табл.4.4).

Таблица 4.4

Показатели рентабельности

| Коэффициенты | Характеристика | Формула расчета |
|---|---|---|
| рентабельность реализации | соотношение прибыли к выручке от основной деятельности | код стр. 2400 / код стр. 2110 (прил.2) |
| рентабельность затрат | соотношение прибыли к себестоимости реализованной продукции | код стр. 2400 / код стр. 2120 (прил. 2) |
| рентабельность активов | соотношение чистой прибыли к среднему уровню активов | код стр. 2400 (прил.2) / код стр. 1600 (прил.1) |
| рентабельность собственного капитала | отношение чистой прибыли к среднему уровню собственного капитала | код стр. 2400 (прил.2) / код стр. 1300 (прил.1) |
| рентабельность инвестированного капитала | соотношение операционной прибыли к среднему уровню инвестированного капитала | код стр. 2200 (прил.2) / (код стр. 1300 + код стр.1400) (прил.1) |
| рентабельность оборотных активов | соотношение операционной прибыли к среднему уровню оборотных активов | код стр. 2200 (прил.2) / код стр. 1200 (прил.1) |

Приведенные показатели рентабельности – это стандартный набор показателей (коэффициентов), рассчитываемых как менеджерами предприятий, так и внешними пользователями по данным открытой финансовой отчетности (баланса и отчета о финансовых результатах).

Для более глубокого анализа в дополнение к показателям рентабельности руководство предприятия может применять показатели эффективности использования основных средств (фондоотдача), материальных ресурсов (материалоотдача и др.), рассчитываемых на основе данных управленческого учета.

Таким образом, классические методы оценки состояния предприятия подразумевают расчет определенных групп финансовых коэффициентов, которые затем сравниваются с каким-либо нормативом (базой).

**Задание 1.** На основании данных Приложения 1 определить показатели ликвидности и платежеспособности предприятия.

**Задание 2.** На основании данных Приложения 1 определить показатели финансовой устойчивости предприятия.

**Задание 3.** На основании данных Приложения 1 определить показатели деловой активности предприятия.

**Задание 4.** На основании данных Приложений 1 и 2 определить показатели рентабельности.

### Контрольные вопросы

1. В чем сущность и методика анализа финансовых результатов деятельности предприятия?
2. В чем сущность и методика анализа финансового состояния предприятия?
3. В чем сущность и методика оценки финансовой устойчивости предприятия?
4. В чем сущность и методика анализа ликвидности и платежеспособности предприятия?
5. В чем сущность и методика оценки деловой активности предприятия?

## Тема 5. Методика маржинального анализа

**Цель.** *Изучить методику маржинального анализа деятельности предприятия, который направлен на выявление возможностей повышения эффективности использования ресурсов в процессе производства, снабжения и сбыта продукции и позволяет дать более правильную оценку уровню показателей прибыли и рентабельности, достигнутому на предприятии.*

Сущность маржинального анализа заключается в анализе соотношения объема продаж (выпуска продукции), себестоимости и прибыли на основе прогнозирования уровня этих величин при заданных ограничениях. В его основе лежит деление затрат на переменные и постоянные (табл. 5.1).

На практике набор критериев отнесения статьи к переменной или постоянной части зависит от специфики организации, принятой учетной политики, целей анализа и от профессионализма соответствующего специалиста.

Деление затрат на постоянные и переменные, исчисление маржинального дохода позволяют определить влияние объема производства и сбыта на величину прибыли от реализации продукции, работ,

услуг и тот объем продаж, начиная с которого предприятие получает прибыль. Делается это на основе анализа модели безубыточности (системы «затраты – объем производства– прибыль»).

Таблица 5.1

Классификация затрат

| затраты | прямые | косвенные |
|---|---|---|
| переменные | - сырье и материалы;<br>- силовая электроэнергия;<br>- сдельная оплата труда основных производственных рабочих;<br>- комиссионные менеджеров по продажам | - материалы для вспомогательных подразделений;<br>- эл. энергия оборудования вспомогательного производства |
| постоянные | - амортизация основного производственного оборудования;<br>- зарплата основного производственного персонала;<br>- тепло-энергоресурсы (обогрев и освещение производственных помещений). | - амортизация оборудования вспомогательного производства;<br>- зарплата АУП;<br>- тепло-энергоресурсы для обслуживания непроизводственных помещений |

Маржинальный анализ предполагает оценку деятельности предприятия с учетом осуществляемых им затрат и получаемых доходов (рис.5.1).

Рис. 5.1 Алгоритм проведения маржинального анализа

Миссия данной аналитической деятельности заключается в совершенствовании управления всеми ресурсами, наращивании доходов, оптимизации расходов и пр.

Маржинальный анализ позволяет установить следующие закономерности:

- точка безубыточности, когда расходы и доходы организации равны;
- зона безубыточности, когда предприятие может спокойно функционировать, не опасаясь за ухудшение ситуации, получая при этом тот или иной доход;
- объем продаж продукции и возможности его увеличения;
- максимально допустимый объем затрат, при которых компания будет получать доход;
- максимальная цена на выпускаемую продукцию, при которой компания не утратит «безубыточное положение».

Основной категорией маржинального анализа является маржинальный доход. *Маржинальный доход (валовая маржа) – это разность между выручкой от реализации (без учета НДС и акцизов) и переменными затратами.* Иногда маржинальный доход называют также суммой покрытия – это та часть выручки, которая остается на покрытие постоянных затрат и формирование прибыли. Чем выше уровень маржинального дохода, тем быстрее возмещаются постоянные затраты, и организация имеет возможность получать прибыль.

Маржинальный анализ позволяет установить, при каких условиях предприятие может покрывать постоянные расходы и получать доход. Самыми распространенными коэффициентами, позволяющими оценить текущее положение предприятия, степень покрытия расходов доходами являются:

- *коэффициент маржинального дохода* определяется отношением маржинального дохода к выручке. Данный показатель подчеркивает долю прибыли, которая приходится на погашение переменных расходов. Если в динамике данный показатель увеличивается, то это свидетельствует о положительной тенденции и совершенствовании производства. Улучшить показатель можно при помощи регулирования цен (разумном повышении) или с помощью снижения переменных затрат (смена поставщика или материала и пр.);
- *коэффициент изменения валовых продаж* определяется отношением абсолютного отклонения выручки от реализации текущего периода от выручки базисного периода к выручке базисного периода.

Данный коэффициент позволяет оценить динамику выручки, объема продаж.

Для оценки эффективности управления, рациональности мероприятий требуется сравнение прибыли и выручки, посредством расчета операционного рычага.

*Производственный (операционный)левериджс* (англ. *Leverage* – рычаг) – это механизм управления прибылью предприятия, основанный на оптимизации соотношения постоянных и переменных затрат, это *отношение валовой маржи (маржинального дохода) к прибыли после уплаты процентов,* но до уплаты налога на прибыль.

*Эффект (сила) производственного рычага* показывает степень чувствительности прибыли от реализации к изменению выручки от реализации. Значение эффекта производственного левериджа в дальнейшем служит для прогнозирования изменения прибыли в зависимости от изменения выручки предприятия.

Используя механизм производственного левериджа, прогнозируется изменение прибыли предприятия в зависимости от изменения выручки. Например, если производственный леверидж равен 2,78, то при увеличении выручки от реализации продукции на 1% прибыль увеличится на 2,78%. Если выручка сократится на 10%, то прибыль сократится на 27,8%.

Результаты маржинального анализа напрямую влияют на управленческие решения, планирование деятельности предприятия.

**Задание 1.** Определить величину операционного рычага, если в отчетном периоде предприятие имеет выручку в размере 400 тыс. руб., переменные затраты 120 тыс. руб., постоянные затраты 150 тыс. руб.

**Задание 2.** Переменные издержки компании в прошлом году равны 450 тыс. руб., в текущем 520 тыс. руб. На сколько изменилась выручка, если прибыль в прошлом году 200 тыс. руб., в текущем году 250 тыс. руб., а операционный рычаг, имеющий уровень 1,85 снизился на 30% в текущем году?

Задание 3. Определить величину операционного рычага, если в отчетном периоде компания имеет выручку в размере 200 тыс. руб., переменные затраты 60 тыс. руб., постоянные затраты 80 тыс. руб.

**Контрольные вопросы**

1. Что такое маржинальная прибыль?
2. В чем преимущества метода анализа по маржинальной прибыли?

3. В каких случаях возникает необходимость в маржинальном анализе?
4. Какой показатель сравнивается с прибылью при оценке эффективности управления?
5. Какие особенности проявление механизма производственного левериджа можно отметить?

## Тема 6. Методика определения точки безубыточности и зоны безопасности

**Цель.** *Изучить методику определения точки безубыточности в различных модификациях, с помощью которой можно определить также риск инвестиционного проекта.*

Для успешного ведения бизнеса необходимо точно знать, какой объем продукции требуется реализовать предприятию для покрытия всех затрат на ее производство.

Суть данного метода заключается в определении минимально допустимого (критического) уровня производства продукции (продаж, услуг), при котором предприятие будет являться безубыточным.

Точка безубыточности – это объем выпуска, при котором прибыль предприятия равна нулю, т.е. объем, при котором выручка равна суммарным затратам. Иногда ее называют также критическим объемом: ниже этого объема производство становится нерентабельным

При меньшем объеме производства и реализации продукции предприятие будет в убытке, при большем – получит прибыль.

Иными словами, под точкой безубыточности понимается такой момент, когда предприятие полностью покроет убытки и деятельность начнет приносить реальную прибыль.

Точка безубыточности – объем продаж, при котором прибыль равна нулю. Прибыль – это разница между доходами и расходами.

Точку безубыточности измеряют в натуральном или денежном выражении. Данный показатель точки безубыточности позволяет определить, сколько продукции надо реализовать, какой объем работ выполнить, или услуг оказать, чтобы прибыль предприятия была бы равной нулю.

В натуральном выражении точка безубыточности определяется для отдельных видов продукции (работ, услуг) отношением

суммы постоянных затрат к величине маржинального дохода на единицу продукции.

В многопрофильном производстве точка безубыточности определяется в денежной оценке отношением произведения постоянных затрат и выручки от реализации на сумму маржинального дохода. Или точку безубыточности можно определить, разделив сумму постоянных затрат на коэффициент маржинального дохода.

Таким образом, в точке безубыточности доходы покрывают расходы. При превышении точки безубыточности предприятие получает прибыль, если точка безубыточности не достигнута, то предприятие несет убытки.

Модель точки безубыточности позволяет определить минимально допустимую границу продаж и производства продукции для предприятия. Данная модель хорошо может быть использована для крупных предприятий, имеющих устойчивый рынок сбыта.

Если ставится задача определить объем реализации продукции для получения определенной суммы прибыли, то необходимо сумму постоянных затрат и необходимого размера прибыли разделить на маржинальный доход.

При многопрофильном производстве этот показатель определяется отношением суммы постоянных затрат и необходимого размера прибыли к коэффициенту маржинального дохода.

Расчет точки безубыточности позволяет определить зону безопасности – удаленность предприятия от критического уровня, при котором прибыль равняется нулю. Этот показатель может рассчитываться как в натуральном, так и стоимостном выражении.

Разность между фактическим и безубыточным объемом продаж – это *зона безопасности (зона прибыли)***,** и чем больше она, тем прочнее финансовое состояние предприятия.

Кроме этого, можно определить запас надежности (прочности), разделив разницу между фактическим и критическим объемом реализации на фактический объем продукции. Или разницу между фактической выручкой и стоимостной точкой безубыточности разделить на фактическую выручку. Запас надежности (прочности) определяется в процентах и характеризует, на сколько процентов предприятие может выдержать снижение объема реализации, прежде чем достигнет точки безубыточности.

**Задача 1.** Компания оказала услуги по устроительству свадеб на 150 тыс. руб., юбилеев – на 70 тыс. руб. и планирует ввести новый вид услуг: организация корпоративных мероприятий. Прогнозирует выручку в объеме 80 тыс. руб. Переменные издержки (материалы и сдельная заработная плата) составят на организацию свадебных мероприятий 90 тыс. руб., на организацию юбилеев 28 тыс. руб., организацию корпоративных мероприятий 38 тыс. руб. Накладные расходы (постоянные) составили 80 тыс. руб. При выводе на рынок новых видов услуг необходимо определить точку безубыточности.

**Задача 2.** ООО «ГРИГ» планирует заняться производством и сбытом эксклюзивных воздушных шаров в объеме 300 шаров. Постоянные затраты на обслуживание мастерской составят 30000 рублей в месяц. На выпуск каждого шара необходим материал стоимостью 100 рублей. Изготовление одного шара займет 4 часа, оплата труда рабочего составит 100 рублей в час. Все рабочие работают по сдельным контрактам. Шары продаются оптовикам по 700 рублей за штуку. Определить зону безопасности предприятия.

**Задача № 3.** Определить точку безубыточности для каждого варианта по данным, представленным в таблице 6.1. Для определения точки безубыточности заполните пустые ячейки.

Таблица 6.1

Исходные данные для расчета точки безубыточности

| № варианта | На единицу продукции, руб. | | На весь объем продукции, руб. | | Точка безубыточности, ед. |
|---|---|---|---|---|---|
| | цена | переменные затраты | переменные затраты | постоянные затраты | |
| 1 | 100 | 50 | | 100000 | |
| 2 | 150 | 50 | | 125000 | |
| 3 | 200 | 175 | | 150000 | |
| 4 | 500 | 250 | | 200000 | |
| 5 | 25 | | 55000 | 75000 | |
| 6 | 75 | | 450000 | 150000 | |
| 7 | 50 | | 125000 | 250000 | |
| 8 | 100 | | 50000 | 50000 | |

**Контрольные вопросы**

1. Что такое точка безубыточности?
2. В чем сущность методики определения точки безубыточности для единичного производства?

3. Каким образом определяется точка безубыточности при многопрофильном производстве?
4. Каким образом определяется зона безопасности предприятия?
5. Каким образом определяется запас надежности предприятия?

## Тема 7. Методика маржинального анализа для выбора оптимальных управленческих решений

**Цель.** *Изучить методику определения критического объема производства продукции в различных ситуациях формирования портфеля заказов.*

Маржинальный анализ включает в себя анализ безубыточности, который позволяет вычислить такую сумму или количество продаж, при которой приход равен расходу. Бизнес не несет убытков, но не имеет и прибыли. Продажи ниже точки безубыточности влекут за собой убытки; продажи выше точки безубыточности приносят прибыль. Точка безубыточности — это тот рубеж, который предприятию необходимо перешагнуть, чтобы выжить. Поэтому точку безубыточности многие экономисты склонны называть *порогом рентабельности*. Чем выше порог рентабельности, тем труднее его перешагнуть. С низким порогом рентабельности легче пережить падение спроса на продукцию или услуги, отказаться от неоправданно высокой цены реализации. Снижения порога рентабельности можно добиться наращиванием *валовой маржи* (повышая цену и/или объем реализации, снижая переменные издержки) либо сокращением постоянных издержек.

Идеальные условия для бизнеса – сочетание низких постоянных издержек с высокой валовой маржой.

Маржинальный анализ ищет наиболее выгодную комбинацию переменных и постоянных издержек, цены и физического объема продаж. Иногда решение заключается в наращивании валовой маржи за счет снижения цены и роста количества продаваемых товаров, иногда – в увеличении постоянных издержек (на рекламу, например) и опять же в увеличении количества продаж. Возможны и другие пути, но все они сводятся к поиску компромисса между переменными и постоянными издержками.

Маржинальный анализ занимает существенное место в прогнозировании будущей производственной деятельности. Первое

направление касается анализа взаимосвязи показателей «затраты–объем–прибыль». Переменные затраты увеличиваются или уменьшаются прямо пропорционально изменению объема производства, сумма постоянных затрат при таком изменении остается неизменной. Совсем другим является «поведение» затрат на единицу продукции: переменные затраты на единицу продукции неизменны при росте или падении объемов производства, постоянные затраты изменяются обратно пропорционально изменениям объема производства: при его росте снижаются, при уменьшении – растут.

Второе направление анализа затрат направлено на подготовку вариантов оперативных решений, т.е. управленческих решений по отдельным проблемам. Проблема возникает тогда, когда заказчик предлагает цену, ниже полной себестоимости изделия. На первый взгляд, от такого предложения следует отказаться – заказ формально убыточный, но маржинальный анализ может изменить подход: если заказ принимает на себя ощутимую долю постоянных затрат, его следует принять.

Второй операционной ситуацией является выявление убыточных для предприятия продуктов. Самым простым будет предложение ликвидировать убыточные производства. Но если маржинальный анализ покажет, что убытки этих производств ниже суммы постоянных расходов, которые на них приходятся, решение о ликвидации необходимо, по крайней мере, хорошо изучить, поскольку оно является сомнительным.

Одним из направлений поиска резервов сокращения затрат на производство продукции и увеличения прибыли является выбор оптимального варианта машин и оборудования. Если заказ можно выполнить с использованием разных видов машин и оборудования, то необходимо определить, при каком объеме производства выгоднее применить тот или иной вариант оборудования. Для этого нужно найти критический объем производства продукции, при котором затраты по двум вариантам оборудования будут одинаковыми.

Иногда при необходимости выполнения ремонта или других работ перед руководством предприятия стоит вопрос: выполнять самим, прибегнуть к услугам сторонних организаций или покупать запчасти, полуфабрикаты, комплектующие изделия. Покупка на стороне выгодна тогда, когда совокупные затраты по приобретению ниже, чем переменные затраты собственного производства.

Открывать собственное производство можно только при условии стабильного спроса и роста его в будущем. В противном случае производственные мощности будут излишними со всеми вытекающими последствиями.

Маржинальный анализ позволяет обосновать выбор эффективного варианта технологий, структуры выпуска продукции, решения с учетом ограничений ресурсов.

**Задача 1.** Предприятие покупает комплектующие изделия по цене 75 руб. за единицу. При производстве на предприятии переменные затраты составят 50 руб. на единицу, сумма постоянных затрат на производство составят 200 тыс. руб. При каком объеме производства выгоднее покупать, при каком – производить?

**Задача 2**. Выпуск продукции возможен при двух вариантах технологии. Обоснуйте выбор рационального варианта технологии, используя данные таблицы 7.1.

Таблица 7.1

Исходная информация для маржинального анализа

| Показатели | Вариант 1 | Вариант 2 |
|---|---|---|
| Постоянные затраты, тыс. руб. | 800 | 1200 |
| Цена единицы продукции, руб. | 500 | 500 |
| Переменные затраты на единицу, руб. | 280 | 200 |
| Производственная мощность, ед. | 10000 | 10000 |

**Задача 3.** Обоснуйте, при каком объеме грузооборота выгодно применять тот или иной грузовик (табл.7.2).

Таблица 7.2

Исходная информация для анализа

| Грузоподъемность автомобиля | Постоянные затраты на год, тыс. руб. | Переменные затраты на 1т-км, руб. |
|---|---|---|
| 3 тонны | 120 | 4 |
| 5 тонн | 250 | 3 |
| 10 тонн | 610 | 1,5 |

**Контрольные вопросы**

1. Как определить критический уровень постоянных расходов и цены при заданных других факторах?
2. Как производится обоснование управленческих решений на основе маржинального анализа?
3. Какую роль играет маржа покрытия при оценке эффективности производства отдельных видов продукции?

## Тема 8. Эффективные инструменты стратегического анализа

**Цель** *сформировать навыки учета и анализа внутренних и внешних факторов при выборе и принятии стратегических решений с учетом ряда параметров.*

*PEST (STEP)*-анализ – инструмент оценки внешней среды предприятия на основе 4 групп факторов (рис.8.1):

1. Политические факторы (*P*). Оценка влияния политической обстановки на деятельность предприятия. Насколько она стабильна. Возможны ли крупные изменения. Политическая среда – это часть макроэкономического окружения, которая находится под непосредственным контролем и влиянием со стороны государства.

2. Экономические факторы (*E*). Анализ состояния экономики рынка, на котором позиционируется предприятие. Цель анализа экономического воздействия – исследование изменений в макроэкономике и их воздействие на предприятие и потребителей.

3. Социально-культурные (*S*). Изменения демографического состояния, менталитета, уровня образования, предпочтений рынка компании. Социальная политика государства находит конкретное отражение во взаимосвязи с экономической политикой. Обе политики государства связаны между собой. То, что для одной политики является итогом, для другой – исходным пунктом. Например, ситуация в образовании зависит от экономических факторов, а положение в экономической сфере тесно связано с уровнем образования. Ситуация в медицине зависит от состояния экономики, а уровень экономических результатов, в свою очередь, зависит от показателей здоровья граждан (при эпидемии гриппа статистика демонстрирует уверенный спад экономических показателей). На демографическую ситуацию могут влиять различные факторы, например, возрастная структура населения, уровень образования, доходы, место проживания, рождаемость, смертность.

Примеры демографических процессов, которые следует учитывать при стратегическом анализе.

4. Технологические факторы (*T*). Анализ уровня технического прогресса. Развитие технологий напрямую влияет на состояние рынка. Анализ технологического окружения связан с изучением

влияния изменений, происходящих в современных технологиях, на функционирование всех структур организации и ее окружения.

| | |
|---|---|
| Политические факторы | Экономические факторы |
| Социально-культурные факторы | Технологические факторы |

Рис. 8.1. Матрица *PEST (STEP)*-анализа

Чтобы такой подход принес пользу, оценивать факторы нужно в долгосрочной перспективе. Именно такое видение будущего помогает компании сформировать жизнеспособную стратегию. Результаты *PEST*-анализа удобно использовать для *SWOT*-анализа.

*SWOT*-анализ – универсальный инструмент стратегического планирования. Основывается на систематизации и сегментации информации о внутренней и внешней среде компании. Объектом могут также стать конкретный товар или услуга.

*SWOT*-анализ – метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории: *strengths* (сильные стороны), *weaknesses* (слабые стороны), *opportunities* (возможности), и *threats* (угрозы).

В ходе анализа предприятие оценивается с позиции этих групп факторов:

1. Сильные стороны (*S*). Характеристики, которые выделяют предприятие среди конкурентов и помогают зарабатывать.
2. Слабые стороны (*W*). То, что тормозит предприятие, мешает расти.
3. Возможности (*O*). Благоприятные факторы внешней среды, которые стоит использовать для роста в будущем.
4. Угрозы (*T*). Негативные факторы внешней среды, которые могут тормозить развитие и помешать получению прибыли в будущем.

Метод включает определение цели проекта по развитию предприятия в целом и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих или осложняющих ее достижение. Сильные

и слабые стороны являются характеристиками внутренней среды предприятия, специфичной только для данного предприятия. Возможности и угрозы – характеристики внешней среды, это условия, в которых работают все предприятия. Они одинаковы для всех, и конкретное предприятие не имеет возможности влияния на них.

Первый этап *SWOT*-анализа – выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Второй этап – установление цепочек связей между элементами матрицы.

Матрица *BCG* (рис. 8.2)

Варианты применения матрицы *BCG*:

• анализ продуктового портфеля одноотраслевой структуры предприятия;

• анализ стратегических зон хозяйствования предприятия;

• сопоставление конкурентных позиций предприятия одной отрасли.

<table>
<tr><td rowspan="4">Рост объема спроса →</td><td rowspan="2">высокий</td><td>«Дикие кошки»</td><td>«Звезды»</td></tr>
<tr><td rowspan="2">низкий</td><td>«Собаки»</td><td>«Дойные коровы»</td></tr>
<tr><td>низкая</td><td>высокая</td></tr>
<tr><td colspan="3">Доля рынка по сравнению с долей ведущего конкурента →</td></tr>
</table>

Рис. 8.2. Матрица *BCG*

Диаграмма *BCG* предлагает следующий набор решений о дальнейшей деятельности фирмы в соответствующих хозяйственных зонах:

• «звезды» беречь и укреплять;

• по возможности уходить от использования «собак», если нет значимых причин для того, чтобы их сохранить;

• для «дойных коров» необходим контроль денежной выручки;

• «дикие кошки» нуждаются в особом исследовании, чтобы понять, смогут ли они при определенных инвестициях стать «звездами».

**Задача 1.** Провести *PEST*-анализ предприятия. Четко описать влияние каждого фактора. Определить наиболее влияющие на предприятие параметры внешней среды.

**Задача 2.** Провести анализ по модели пяти сил конкуренции, привести подробную характеристику каждой составляющей анализа. Оценить влияние ближайшего окружения на предприятие.

**Задача 3.** Провести *SWOT*-анализ предприятия. Сформировать на основе анализа стратегические альтернативы развития.

**Контрольные вопросы**

1. В чем сущность внешнего анализа?
2. Дать характеристику модели стратегии Портера.
3. В чем особенность *PEST (STEP)*-анализа?
4. С какой целью применяют *SWOT*-анализ?
5. Назовите варианты применения матрицы BCG.

## Рекомендуемая литература

1. Вуколов, Э.А. Основы статистического анализа. Практикум по статистическим методам и исследованию операций с использованием пакетов STATISTICA и EXCEL : учебное пособие. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2004. – 464 с.

2. Комплексный экономический анализ : учебное пособие / Н.Н. Бондина, Н.Г. Барышников, И.А. Бондин, Т.В. Зубкова. – Пенза : РИО ПГАУ, 2018. – 124 с.

3. Мельник, М. В. Комплексный экономический анализ : учебное пособие / М.В. Мельник, А.И. Кривцов, О.В. Лихтарова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 368 с.

4. Мельник, М.В. Экономический анализ в схемах и таблицах : учебное пособие / М.В. Мельник, С.И. Соцкова, Г.А. Шатунова, О.Н. Поташева. – 2-е изд., перераб.и доп. – Самара : Изд-во Самарского гос. экономического ун-та, 2018. – 430 с.

5. Панько, Ю. В. Экономический анализ : учебно-методическое пособие / Ю.В. Панько, Н.В. Яшкова. – М. : Мир науки, 2018. – 133 с.

6. Чернов, В.А. Теория экономического анализа : учебник / В.А. Чернов. – ООО «Проспект», 2017. – 407 с.

## Приложения

Приложение 1

Бухгалтерский баланс (форма №1)

| Наименование показателя | Коды | На 31 декабря отчетного года | На 31 декабря базисного года |
|---|---|---|---|
| *1* | *2* | *3* | *4* |
| **АКТИВ** | | | |
| **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | | | |
| Нематериальные активы | 1110 | - | - |
| Результаты исследований и разработок | 1120 | - | - |
| Нематериальные поисковые активы | 1130 | - | - |
| Материальные поисковые активы | 1140 | - | - |
| Основные средства | 1150 | 298793 | 261566 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | - | - |
| Финансовые вложения | 1170 | - | - |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | - | - |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | - | - |
| ИТОГО по разделу I | 1100 | 298793 | 261566 |
| **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | | | |
| Запасы | 1210 | 102607 | 105343 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 4599 | 157 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 38362 | 13450 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | - | - |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 7244 | 782 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 19487 | 1054 |
| ИТОГО по разделу II | 1200 | 172299 | 120786 |
| **БАЛАНС** | 1600 | **471092** | **382352** |
| **ПАССИВ** | | | |
| **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 167821 | 169407 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | - | - |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | 24551 | 24551 |
| Резервный капитал | 1360 | 30244 | 29144 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 175963 | 108506 |
| ИТОГО по разделу III | 1300 | 398579 | 331608 |

| *1* | *2* | *3* | *4* |
|---|---|---|---|
| **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | | | |
| Заемные средства | 1410 | 6508 | 1 868 |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | - | - |
| Оценочные обязательства | 1430 | - | - |
| Прочие обязательства | 1450 | - | - |
| ИТОГО по разделу IV | 1400 | 6508 | 11868 |
| **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | | | |
| Заемные средства | 1510 | 19857 | 8401 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 41956 | 23627 |
| Доходы будущих периодов | 1530 | 1751 | 1751 |
| Оценочные обязательства | 1540 | 2441 | 5097 |
| Прочие обязательства | 1550 | - | - |
| ИТОГО по разделу V | 1500 | 66005 | 38876 |
| **БАЛАНС** | 1700 | **471092** | **382352** |

Приложение 2

Отчет о финансовых результатах (форма №2)

| Наименование показателя | Коды | За 12 месяцев отчетного года | За 12 месяцев базисного года |
|---|---|---|---|
| *1* | *2* | *3* | *4* |
| Выручка | 2110 | 230066 | 152062 |
| Себестоимость продаж | 2120 | (185002) | (159372) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 45064 | (7310) |
| Коммерческие расходы | 2210 | - | - |
| Управленческие расходы | 2220 | - | - |
| **Прибыль (убыток) от продаж** | 2200 | 45064 | (7310) |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | - | - |
| Проценты к получению | 2320 | - | - |
| Проценты к уплате | 2330 | (1661) | (2776) |
| Прочие доходы | 2340 | 38181 | 36644 |
| Прочие расходы | 2350 | (12147) | (15562) |
| **Прибыль (убыток) до налогообложения** | 2300 | 69437 | 10996 |
| Налог на прибыль | 2410 | - | - |
| в т. ч.: текущий налог на прибыль | 2411 | - | - |
| отложенный налог на прибыль | 2412 | - | - |
| **Чистая прибыль (убыток)** | 2400 | **69437** | **10996** |

Приложение 3

Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах за _____ год (форма №5)

1. Нематериальные активы и расходы на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы (НИОКР)

2. Основные средства

2.1. Наличие и движение основных средств

| Наименование показателя | Период | Код | На начало года | | На конец периода | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | первоначальная стоимость | накопленная амортизация | первоначальная стоимость | накопленная амортизация |
| Основные средства – всего | Отчетный год | 5200 | 420830 | (159264) | 469658 | (170865) |
| | Базисный год | 5210 | 255286 | (149279) | 420830 | (159264) |

3. Финансовые вложения

3.1. Наличие и движение финансовых вложений

| Наименование показателя | Период | Код | На начало года | | На конец периода | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | первоначальная стоимость | накопленная корректировка | первоначальная стоимость | накопленная корректировка |
| Долгосрочные – всего | Отчетный год | 5301 | - | - | - | - |
| | Базисный год | 5211 | - | - | - | - |
| Краткосрочные – всего | Отчетный год | 5305 | - | - | - | - |
| | Базисный год | 5215 | - | - | - | - |
| Финансовых вложений – итого | Отчетный год | 5300 | - | - | - | - |
| | Базисный год | 5310 | - | - | - | - |

## 4. Запасы

### 4.1. Наличие и движение запасов

| Наименование показателя | Период | Код | На начало года | | На конец периода | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | себестоимость | величина резерва под снижение стоимости | себестоимость | величина резерва под снижение стоимости |
| Запасы – всего | Отчетный год | 5400 | 105343 | - | 102607 | - |
| | Базисный год | 5420 | 112008 | - | 105343 | - |

## 5. Дебиторская и кредиторская задолженность

### 5.1. Наличие и движение дебиторской задолженности

| Наименование показателя | Период | Код | На начало года | | На конец периода | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | учтенная по условиям договора | величина резерва по сомнительным долгам | учтенная по условиям договора | величина резерва по сомнительным долгам |
| Долгосрочная дебиторская задолженность – всего | Отчетный год | 5501 | - | - | - | - |
| | Базисный год | 5521 | - | - | - | - |
| Краткосрочная дебиторская задолженность – всего | Отчетный год | 5510 | 13450 | - | 38362 | - |
| | Базисный год | 5530 | 16497 | - | 13450 | - |
| Итого | Отчетный год | 5500 | 13450 | - | 38362 | - |
| | Базисный год | 5520 | 16497 | - | 13450 | - |

**Оглавление**

Предисловие ……. 3

Тема 1. Способы приведения показателей в сопоставимый вид……... 4

Тема 2. Методика детерминированного факторного анализа ……..... 8

Тема 3. Методика стохастического факторного анализа.. 15

Тема 4. Методы анализа эффективности функционирования предприятия…… 22

Тема 5. Методика маржинального анализа …… 28

Тема 6. Методика определения точки безубыточности и зоны безопасности…… 32

Тема 7. Методика маржинального анализа для выбора оптимальных управленческих решений……. 35

Тема 8. Эффективные инструменты стратегического анализа …….. 37

Рекомендуемая литература ……. 42

Приложения…… 43

Учебное издание

*Пятова Ольга Федоровна*

# СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

*Методические указания*

Отпечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 15.04.2022. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 2,79; печ. л. 3,0.
Тираж 50. Заказ № 79.

Издательско-библиотечный центр Самарского ГАУ
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2
Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608. E-mail: ssaariz@mail.ru

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарский государственный аграрный университет»

**О. В. Мамай, И. Н. Мамай**

# Управленческое консультирование

***Учебное пособие***

Кинель 2022

УДК 631.145(07)
ББК 65.32р
М22

*Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ*

*Рецензенты:*
д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», ФГБОУ ВО Пензенский ГАУ,
*И. А. Бондин*;
д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры «Экономическая безопасность, учёт и менеджмент»,
ФГБОУ ВО Курганская ГСХА им. Т. С. Мальцева,
*Е. Г. Мухина*

**Мамай, О. В.**
**М22** Управленческое консультирование : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 266 с.
**ISBN 978-5-88575-686-0**

В учебном пособии представлена информация об основах управленческого консультирования: характере и цели управленческого консультирования, классификации консультационных услуг, этапах процесса консультирования, маркетинге и качестве консультационных услуг. Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (может быть полезно студентам, обучающимся по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.04.01 «Экономика»). Представляет теоретический и практический интерес для студентов, аспирантов, докторантов, магистров, преподавателей и специалистов, исследующих вопросы консультирования и занимающихся консультационной деятельностью.

**УДК 631.145(07)**
**ББК 65.32р**

**ISBN 978-5-88575-686-0**

© Мамай О. В., Мамай И. Н., 2022
© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2022

# Введение

Некоторые люди приходят к консультанту
с надеждой получить то, чего у них нет.
По иронии судьбы консультант может «дать»
только то, что клиент уже имеет.

*Шелдон Роут*

Проводимые в агропромышленном комплексе России преобразования, направленные на развитие рыночных отношений, потребовали радикального пересмотра концепции управления организациями, поскольку в сложившихся условиях они становятся все более сложными системами. Все это повышает требования к гибкости системы управления, так как в данном случае может выжить лишь та организация, руководитель которой настойчиво ищет способы адаптации ее деятельности к постоянно меняющимся условиям внешней среды. В связи с этим актуальным для России является создание рыночной инфраструктуры, центральное место в которой должно занять управленческое консультирование.

Во многих странах мира консультирование является широко распространенным видом деятельности, поэтому количество людей, нуждающихся в навыках консультирования, постоянно увеличивается. Эта тенденция характерна и для России. Однако у нас в стране еще слишком мало литературы, позволяющей изучить эту сферу деятельности.

Учебные дисциплины по консультированию в вузах отличаются от подавляющего большинства других курсов тем, что имеют непосредственную практическую направленность. Это предполагает не только сообщение студентам и уже состоявшимся консультантам соответствующих знаний, но и формирование у них, хотя бы в минимальной степени, навыков практического консультирования, умения определять профессиональные и личные качества своих клиентов, а также выработку желания и умения самосовершенствоваться в качестве консультанта, уметь грамотно организовать деятельность консультационной фирмы и управлять ею. Достичь этих целей невозможно при использовании традиционных, преимущественного однонаправленных – от преподавателя к студенту – методов обучения.

Подготовка специалиста в области консультирования требует широкого использования активных форм обучения, приближающих учебный процесс к практическим, жизненным ситуациям. К их числу относятся деловые игры, практические упражнения, тренинги и т.п.

Настоящее пособие никак не претендует на основательную подготовку читателей, необходимую для практических консультантов. Содержание его ориентировано на обеспечение первичной общетеоретической и методической грамотности будущих и уже состоявшихся консультантов, а также преподавателей курса «Управленческое консультирование». Таким образом, данное пособие рассчитано на всех тех, кто интересуется консультационной деятельностью в области управления и организационного развития.

# 1. Характер и цель управленческого консультирования

## 1.1. Сущность и виды управленческого 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 (одним или несколькими консультантами), чтобы помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем.

Специалисты практикуют разные подходы к определению консультирования. Например, Фриц Стееле под процессом консультирования понимает «любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это».

Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно Лэрри Грейнеру и Роберту Метцгеру, управленческое консультирование – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить и проанализировать управленческие проблемы, дают рекомендации по их решению и содействуют при необходимости выполнению решений.

Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) дает следующее определение: «Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых

советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации». Такого же определения придерживается Американская ассоциация консультантов по экономике и управлению (АСМЕ) и Институт менеджмент-консультантов (IMC).

В нашей стране управленческое консультирование раньше называлось «внедрением науки в производство». Однако консалтинг – понятие рыночной экономики, следовательно, он отличается от научно-внедренческой деятельности так же, как рыночная экономика отличается от планово-централизованной.

В начале 1980-х гг. в формулировках управленческого консультирования содержались только принципы, касающиеся профессиональных характеристик консультационных услуг, но по мере продвижения к рыночной экономике они дополнялись характеристиками консалтинга как предпринимательской деятельности.

В большинстве определений выделяется профессионализм консультантов, что можно считать одной из важнейших характеристик консультационной деятельности, а также независимость консультантов и групп консультантов, что еще раз свидетельствует об их профессионализме.

Анализ представленных определений не дает оснований взять какое-либо из них за образец, поскольку каждое фиксирует лишь определенную сторону консультационной деятельности. Поэтому симбиоз формулировок консультационной деятельности как специфической формы деятельности может дать более полное и более системное определение.

***Менеджмент-консалтинг*** – это вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которой квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией-клиентом.

Управленческие консультанты являются сторонними для предприятия-клиента специалистами, докторами-диагностами, которые определяют проблему, возникшую в фирме, и находят ее оптимальное решение. Западные теоретики управленческого консультирования выделяют следующие характерные особенности консультантов:

1) помогая руководящим работникам в самых различных ситуациях, консультанты приобретают навыки определения общих тенденций и распознавания конкретных причин проблем. 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 являются связующим звеном между теорией и практикой управления.

2) консультанты не только диагностируют проблему, но и дают советы. Подчеркнем: именно советы, а не обязательные предписания. Это означает, что консультанты являются только советниками. Они не обладают полномочиями принимать решения об изменениях в работе фирмы и претворять их в жизнь, а лишь отвечают за качество и эффективность совета. Всю ответственность за результаты применения этого совета несет клиент.

3) консультирование должно быть независимым. Специалист-консультант оценивает проблему, предлагает объективные рекомендации относительно ее решения, не задумываясь о том, как это может повлиять на его собственные интересы.

Анализ работы отечественных и зарубежных консультантов показывает, что в их деятельности преобладает консалтинг двух видов: ***нормативный*** – консультирование по юридическим проблемам, бухучету, 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, АРИСИМ и прочие ассоциации и общественные организации);

– ***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:

– ***научность*** – недопустимо осуществлять процесс консультирования, опираясь только на опыт, который далеко не всегда соответствует положениям управленческой науки и теории управленческого консультирования; консультант может опираться на научную истину, дополненную личным опытом, а результаты консультирования сами покажут научную истинность или ложность его рекомендаций;

– ***гибкость*** – многообразие инструментов управленческого консультирования, осуществление постоянного мониторинга позволяют быстро менять схему консультирования, обусловливают широкий диапазон применения управленческого консультирования в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях;

– ***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 управленческого консультирования;

– ***преемственность*** – постоянно развиваясь и совершенствуясь, управленческое консультирование сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций;

– ***сохранение системы*** – воздействие консультанта на клиентную организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов управленческого консультирования не должно нарушать качественных параметров и режима функционирования организации;

– ***изменение системы*** – реализация результатов управленческого консультирования в клиентной организации на этапе освоения результатов консультирования должна значительно изменить ее качественные параметры и режим функционирования;

– ***конкретность*** – эффект консультирования обусловливается во многом своевременностью его проведения и соответствием

условиям среды хозяйствования; чтобы отвечать потребностям практики, управленческое консультирование должно четко и конкретно прогнозировать хозяйственную ситуацию, в которой будут осуществлены рекомендации консультантов, и степень ее изменения;

– ***гласность*** – практическая реализация рекомендаций консультантов во многом зависит от отношения к ним трудовых коллективов, поэтому работа консультантов на всех этапах управленческого консультирования должна быть на виду, а члены коллектива должны принимать непосредственное участие в разработке и освоении инноваций;

– ***компетентность*** – решения по проведению управленческого консультирования клиентной организации принимаются только при наличии компетентных консультантов-профессионалов по конкретным проблемам организации;

– ***динамичность*** – процесс консультирования должен вносить в жизнедеятельность клиентной организации необходимую динамику, которая сохраняется в ней и после завершения консультирования;

– ***научная перспектива*** – в процессе управленческого консультирования возможно появление новых научных идей, поэтому консультанты не только реализуют новые знания в хозяйственной деятельности, но и определяют перспективные направления развития теории управленческого консультирования;

– ***креативность*** – для управленческого консультирования 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;

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

Оценивая соотношения видов управленческого консультирования в хозяйственной практике, можно наблюдать тенденции этих изменений в динамике, что позволит вносить соответствующие коррективы в развитие консультационной деятельности. Типология консультирования представлена в таблице 1.

Таблица 1

Типология управленческого консультирования

| Признаки управленческого консультирования | Типы управленческого консультирования |
|---|---|
| *1* | *2* |
| По результатам на выходе | Продуктовое (консультирование проекта)<br>Обеспечивающее (консультирование процесса) |
| По радикальности | Революционное (принципиально новые технологии, методы управления)<br>Косметическое (улучшения, дополнения)<br>Обыденное (элементы революционного и косметического) |
| По целям | Целевое<br>Многоцелевое |
| По видам решаемых задач | Оперативное<br>Стратегическое |
| По механизму реализации | Объектное (на одном объекте)<br>Полиобъектное (множество объектов)<br>Уникальное<br>Стандартное |
| По результативности | Завершенное<br>Этапное |
| По месту применения | Внутрифирменное<br>Внешнее |
| По длительности воздействия на объект | Краткосрочное<br>Среднесрочное<br>Долгосрочное |
| По прикладным функциям | Научно-исследовательское<br>Практическое |
| По степени воздействия | Шоковое<br>Ползучее |
| По количеству объектов | Индивидуальное (интимное)<br>Коллективное |
| По уровням и сферам управления | Фирменное<br>Отраслевое<br>Муниципальное<br>Государственное |
| По масштабам организации | Микроконсультирование (бригада, участок, цех, завод)<br>Макроконсультирование (концерн, консорциум, ассоциация, территория, регион, республика) |

Окончание табл. 1

| *1* | *2* |
|---|---|
| По методам обучения | Активное<br>Рутинное<br>Взаимообучающее |
| По видам управленческой деятельности | Научно-техническое<br>Социально-экономическое<br>Правовое |
| По методу самооценки руководителем | Рефлексивное<br>Критическое |

Многообразие типов управленческого консультирования свидетельствует о важности данного вида деятельности для современных предприятий.

## 1.2. Причины обращения клиента к консультанту

***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:***

– 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;

– 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;

– 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 и 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 рекомендаций, 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. Таким образом, консультант не может и не должен, решая одни проблемы клиента, создавать ему другие, порой более серьезные – проблемы с законом.

***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. Поэтому не стоит приглашать консультанта для написания такого отчета, который будет затем храниться в ящике стола, и время от времени его будут доставать оттуда для демонстрации – это слишком дорогой и неоправданный способ производить впечатление.

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 (иногда это является способом для клиента разделить с консультантом ответственность, не в части принятия решения, но в части его разработки).

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

– наличие проблемы;

– недостаток временных или человеческих ресурсов для ее решения;

– недостаток специальных знаний;

– высокая цена вопроса.

При получении консультационных услуг организации-клиенты удовлетворяют различные потребности – материальные, духовные, социальные (рис. 1).

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

***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.

***Коммуникация.*** Консультант с клиентом должны пользоваться сходным понятийным аппаратом, т.е. говорить на одном языке. В противном случает 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.

***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.

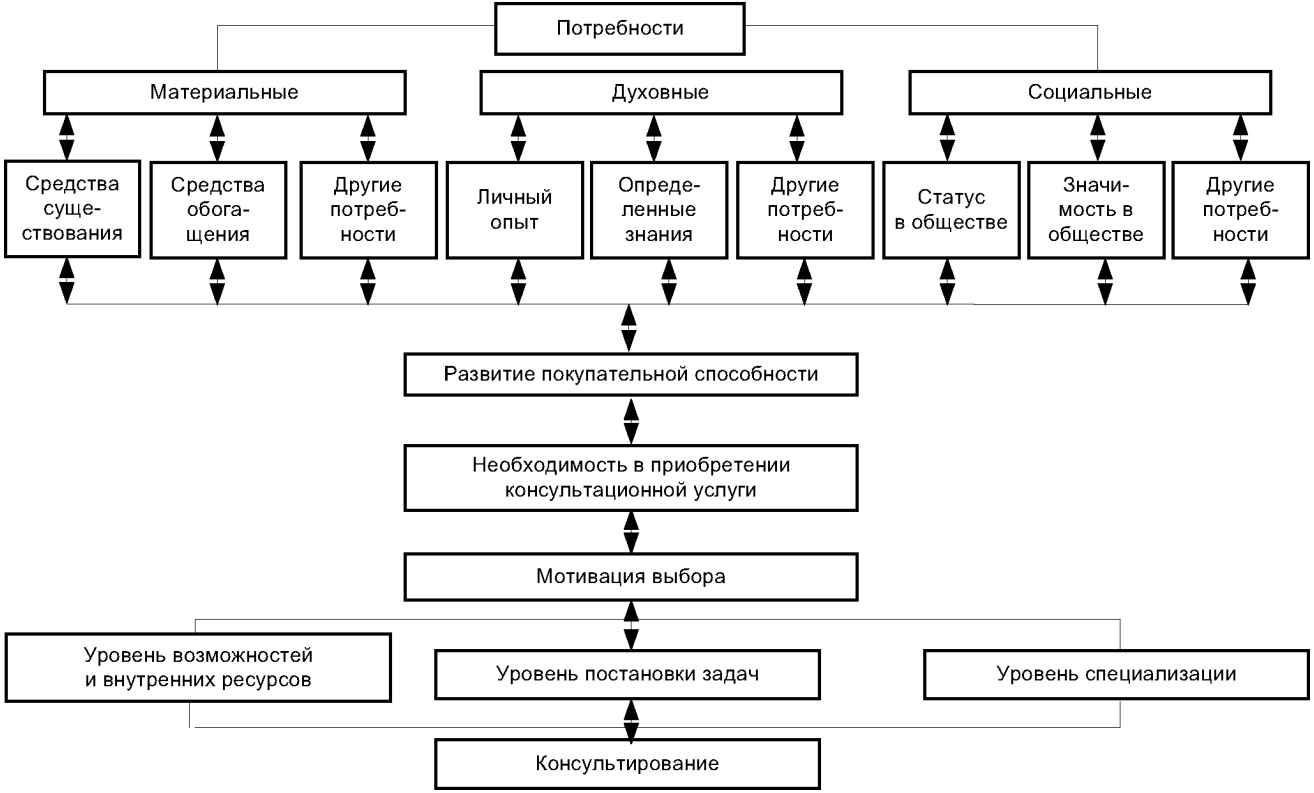


Рис. 1. Типичная структура потребностей при получении консультационной услуги

***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.

***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.

При работе с консультантами (независимо от режима консультирования) знания непосредственно воплощаются в практической деятельности или, наоборот, приобретаются в процессе решения конкретных задач. В любом случае решение по первой части вопроса – приглашать или не приглашать консультантов – остается за клиентом.

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:

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

– ***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». 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.

## 1.3. Основные типы консультационных организаций

Причина наличия многих типов консультационных организаций заключается в разнообразии клиентов и рынков, оказываемых технических услуг, применяемых доходов и участвующих личностей.

***Крупные многофункциональные консультационные фирмы.*** Фирма, в которой работает несколько сотен профессионалов, может считаться крупной. Большинство таких фирм – многофункциональные, имеющие филиалы в 20 и более странах. Их размеры позволяют иметь дело с самыми различными клиентами и наисложнейшими проблемами; их иногда называют «фирмы по управленческому консультированию с полным набором услуг». Они предпочитают обслуживать крупных клиентов и стараются демонстрировать особые умения, которые отличают их от других фирм, например, обладание особым опытом в определенной отрасли или наличие отделов, специализирующихся по отраслям.

***Службы консультации руководства крупных бухгалтерских фирм.*** Такие службы, образованные как подразделения крупных бухгалтерских фирм, очень похожи на крупные многофункциональные консультационные фирмы по размеру, уровню и широте специальных знаний. Их подчиненное положение дает преимущества в отношении как специальных знаний, так и получения заказов, некоторые из них подчеркивают, что хотят выполнять не любые задания, а лишь те, «которые можно ожидать от профессиональной бухгалтерской фирмы, пользующейся высокой репутацией».

***Малые и средние консультационные фирмы.*** Эта группа охватывает различные организации, в которых работает от нескольких консультантов до 50-100. Чаще всего они занимаются: общим управленческим консультированием мелких и средних фирм ограниченной географической области; специальным управленческим консультированием в одной или нескольких технических областях, таких, как корпоративная стратегия, управление кадрами, оценка сложности работы, системы управления производственным процессом, маркетинг, управление сбытом, управление офисом и т.д.; строго специализированной деятельностью в одной или нескольких отраслях промышленности или сферы

услуг, например в городском транспорте, текстильной промышленности, печатном деле, страховании.

***Организации, оказывающие специальные технические услуги.*** Ряд организаций, обычно созданных специалистами в области математики, электронно-вычислительной техники, исследования операций и эконометрики, предлагают специальные стратегические услуги в таких областях, как моделирование, стратегические исследования, прогнозирование потребительского спроса, анализ и проектирование систем, автоматизация заводов и офисов и др.

***Консультативные подразделения в управленческом учреждении.*** Чтобы развить местные службы по управленческому консультированию, связать преподавателей и инструкторов по проблемам управления с практическим миром, ряд институтов и центров по изучению проблем управления и повышения эффективности создали консультативные службы в частных и государственных организациях.

***Одиночные консультанты.*** Несмотря на конкуренцию и агрессивный маркетинг со стороны более крупных организаций, интерес к работе с независимыми консультантами сохраняется. Это могут быть универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем и бихевиоризма, или специалисты, работающие в узкой технической области. Их сила – высоко индивидуализированный и гибкий подход, который сложнее применять более крупной консультационной фирме. Большинство из них консультируют мелкие предприятия, но даже крупные организации иногда обращаются к одиночным консультантам по поводу небольших заданий в определенной функциональной области или по конкретному предмету.

***Консультирующий профессорско-преподавательский состав.*** В то время как одиночный консультант зарабатывает себе на жизнь консультированием, имеются профессора – специалисты в области управления, лекторы, инструкторы и научные работники, основное занятие которых не консультирование, но они им занимаются, причем довольно регулярно. Они могут браться за выполнение длительных проектов и освобождаться для этого от основной работы на несколько месяцев или прямо на месте давать советы по управлению, которые важны, но не требуют много времени.

***Нетрадиционные источники услуг по консультированию.*** Эта группа весьма неоднородна, но обладает одной общей характеристикой: консультирование не является ее первоначальной и основной функцией, а рассматривается как выгодное дополнение к другим продуктам и услугам. В эту группу в числе прочих входят:

– поставщики и продавцы компьютеров и средств связи;

– фирмы, поставляющие программное обеспечение;

– коммерческие и инвестиционные банки, маклеры, страховые и другие компании в финансовом секторе;

– поставщики оборудования и проектов «под ключ» в области энергетики, транспорта, водоснабжения, орошения и других коммунальных служб;

– многие иные организации, которые превратили свои внутренние группы по управленческим услугам во внешние консультативные службы.

В нашей стране истоки управленческого консультирования, берут начало в концепции научной организации труда (НОТ) 20-30-х гг., когда Институт техники управления при Наркомате РКИ занимался консультационной деятельностью. Затем такого рода деятельность как специфическая и самостоятельная была упразднена, а ее возрождение началось в 60-е гг. В качестве консультантов тогда выступали специалисты ряда экономических, академических институтов и вузов страны.

В нашей стране хорошо известна лаборатория управленческого консультирования Института экономики и организации промышленного производства СОРАН г. Новосибирска (руководил ею доктор экономических наук В.Ф. Комаров). Само появление такой лаборатории в академическом институте как реакция на преодоление трудностей освоения научных разработок ИЭ и ОПП СО АН СССР в народном хозяйстве свидетельствовало о нетрадиционном подходе к поиску новых форм реализации инноваций, позволяющих оперативно переходить от теоретизирования к практической апробации. Лаборатория не только практиковала, но и проводила большой объем научных изысканий по проблемам менеджмента, совершенствования хозяйственного механизма, координировала работу различных консультационных организаций страны.

В период перехода к рыночной экономике почти во всех крупных городах России появилось множество консультационных организаций. Опыт управленческого консультирования в этих фирмах нарабатывается, однако уже достаточно актуален вопрос о консолидации консультантов, координации их деятельности и управлении процессом управленческого консультирования, которое получает все большее развитие в стране.

Таким образом, исторический опыт развития управленческого консультирования как за рубежом, так и в России представляет собой, во-первых, исходную эмпирическую основу, включающую солидный и разнообразный материал по управленческому консультированию, а во-вторых, исходную теоретическую основу в виде понятийного аппарата, отражающего основные аспекты исследуемого объекта.

Перечислим характерные признаки деятельности по управленческому консультированию, отличающие его от договорной деятельности, широко распространенной ранее в России:

– выбор модели, системы управления клиентской организации;

– приглашение консультанта или группы консультантов, владеющих специальными средствами эффективного освоения инноваций;

– наличие инновационной триады «новация – управленческое консультирование – нововведение»;

– производство интеллектуального товара и манипулирование им;

– активное взаимодействие и соучастие консультанта и клиента на всех этапах управленческого консультирования;

– активное участие в управленческом консультировании первого руководителя клиентной организации;

– коллективный поиск решений тупиковых задач;

– широкое использование СМД-методологии (системомыследеятельностной методологии);

– обязательное проведение глубокой диагностики и широкого обучения клиентной организации;

– использование всего арсенала активных методов обучения (деловая игра, ролевые игры, тренинги и др.);

– многовариантность вырабатываемых решений и их оптимизация;

– необходимость принимать во внимание эмоционально-психологическую среду в процессе управленческого консультирования.

Опыт отечественного и зарубежного управленческого консультирования свидетельствуют о том, что на практике жизнеспособны формы деятельности, порожденные самой жизнью, и формы деятельности, адаптированные к практике с помощью специальных технологий. Различие и многообразие управленческого консультирования исторически вызвано сложностью и многообразием видов управленческой деятельности, и поэтому на основе этой типологии следует конструировать механизмы реализации нововведений, учитывая специфику клиентской организации и ориентацию потоков управленческих воздействий.

Специфика управленческого консультирования состоит в том, что оно делает предметом управления управленческую инновацию как часть единого процесса, в которой происходит взаимодействие встречных потоков управленческих воздействий. ***Особенности управленческих воздействий*** обоих субъектов управления состоят в следующем:

– воздействие со стороны консультантов на объект управления осуществляется только через пространство управленческого консультирования;

– поскольку основной вид управленческого консультирования – это консультирование процесса, то воздействие на блоки «стратегия», «тактика», «мотивация» клиента осуществляется опосредованно, т.е. через работников самой же организации или службой внутренних консультантов;

– противодействующие потоки управленческих воздействий, выявленные в процессе консультирования, анализируются, и на этой основе определяются направления совместного движения;

– управленческие воздействия на каждый из трех блоков объекта управления осуществляются с учетом специфики объектов и этапа управленческого консультирования;

– потоки управленческих воздействий взаимодействуют друг с другом, и это взаимодействие через обратные связи оказывает взаимное влияние на «стратегию», «тактику», «мотивацию» субъектов.

Таким образом, для эффективного управленческого консультирования необходимо учитывать все многообразие типологии и других аспектов деятельности консультанта и клиентной организации.

## 1.4. Классификация и модель профессиональной компетенции консультанта

В зависимости от специализации бизнес-консультанты подразделяются на консультантов-предметников, тренингистов и управленческих консультантов (или консультантов-системщиков).

***Консультанты-предметники*** специализируются на каком-то одном аспекте деятельности фирмы, например, на оптимизации финансовых потоков и документооборота или на отладке технологии производства товара. Являясь специалистами в области «лечения» именно этих систем бизнес-организма, они, как правило, игнорируют все, что остается за рамками их специализации. Таким образом, в случае, если клиент точно знает, что «поломалось» в фирме, ему следует обратиться за помощью именно к такому консультанту.

***Тренингисты*** «лечат» проблему действиями (в отличие от консультантов-предметников), например, обучают менеджеров искусству ведения переговоров. Однако если клиент не может определить, какой аспект деятельности фирмы нуждается в усовершенствовании, то никакие тренинги ему не помогут: такое «обучение» будет походить на тренировку дилетанта в спортзале, надеющегося достичь гармонии, тренируя лишь одну группу мышц.

***Управленческие консультанты (или консультанты-системщики)*** способны видеть всю проблему в целом. При этом состояние отдельных систем рассматривается ими как следствие общей организации бизнеса.

Консультанты в области управления могут быть разделены как минимум на две группы: специалисты и универсалы (джералисты).

***Специалисты*** предлагают новшества, поскольку интересуются всеми новинками в конкретной области знаний. Они осуществляют нормативное либо «ценностное» консультирование.

Чаще всего руководители сталкиваются со специалистами в ***нормативном консультировании*** – это экономические, юридические, организационно-технические консультации, когда эксперты, аудиторы, разработчики, советники, преподаватели или инноваторы передают клиенту рекомендации по конкретным изменениям, используя такие методы работы, как аудиторские и другие специальные проверки, разработки, документирование, обучение, расчеты.

В «***ценностном***» ***консультировании*** консультанты-специалисты (идеологи, инноваторы, тренеры) «прививают» организации-клиенту новые ценностные ориентации через обучение, социально-психологические тренинги, переговорные технологии, работу в группах. Это консультирование характерно при участии консультантов в работе над «тотальным» качеством в управлении, над ориентацией организации на клиента.

***Универсалы*** предлагают разработанные, испытанные методы и имеют дело с несколькими областями управления, уделяя основное внимание их взаимодействию, координации и интеграции.

Универсалы осуществляют проблемное консультирование процесса либо проекта. Они обычно занимаются предварительной организационной диагностикой, переговорами с клиентами, планированием и координацией выполнения заданий, выработкой заключений, представлением окончательных предложений клиентам и т.д. Универсалы выполняют контролирующие и управленческие функции. При консультировании проекта консультант проводит диагностику проблем и предлагает свои решения.

С крылатой фразой «Организация может достичь только того, что может достичь ее персонал» работают в основном консультанты по процессу, которые проводят диагностику организации-клиента и предлагают методы совместного с ней выявления и решения организационных проблем. Универсалы проводят консультирование по следующим основным направлениям:

– цели организации;
– стратегия организации;
– организационная структура;
– организационная культура;
– тип развития организации;
– лидерство;

– конфликты.

В управленческом консультировании универсал создает такую ситуацию для персонала организации, чтобы тот сам выявил свое состояние, а осознав его, понял проблему, нашел пути ее решения, открыл новые идеи.

Однако суть не в противопоставлении универсалов и специалистов, а в комбинировании их навыков и умений для достижения большего суммарного эффекта. В многих консультационных фирмах имеются как специалисты, так и универсалы, между которыми имеется определенное разделение труда.

***Модель профессиональной компетенции консультанта.*** 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 (горизонтальный континуум), с одной стороны которой находится непосредственное предоставление отдельных услуг, а с противоположной стороны – предоставление разноплановой помощи: от квалифицированных консультаций до содействия в решении проблем.

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.

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.

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 («socialized power»). 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.

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.

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.***

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.

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.

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.

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. 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 таблице 2 (по Д. Майстеру) представлены различия между плохим и хорошим консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений.

Таблица 2

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

| Плохой консультант | Хороший консультант |
|---|---|
| *1* | *2* |
| 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 |

Окончание табл. 2

| *1* | *2* |
|---|---|
| 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 организации консультационной работы с вами | Предлагает несколько вариантов 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 вырабатывать 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.

Выделяют следующие ***преимущества*** привлечения ***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 должен стремиться 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 вырабатывать 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.

Однако существуют и ***недостатки*** привлечения ***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 внутренний, «штатный», консультант больше всего дорожит (сам того не осознавая) своим местом в компании. Он вынужден себя ограничивать. Опыт его ограничен – это видение изнутри, искаженное всеми сложившимися в компании стереотипами, привычками, традициями.

Следовательно, 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.

Привлечение ***независимого консультанта*** имеет следующие преимущества и недостатки:

– ***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.

***Российское 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 стандартизованный 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.

## Вопросы для самопроверки

1. В чем основные причины возникновения рынка консультационных услуг? Каковы основные этапы его формирования?
2. Каковы цели и задачи управленческого консультирования?
3. В чем различия экспертного, процессного и обучающего консультирования?
4. Приведите примеры экспертно-обучающего, процессно-обучающего консультирования, консультирования через рефлексию.
5. Каковы причины привлечения консультантов к решению клиентами своих проблем в России?
6. Назовите примеры крупной консультационной фирмы в России.
7. Какие существуют виды бизнес-консультантов?
8. Опишите модель профессиональной компетенции консультанта.
9. В чем преимущества и недостатки внешних и внутренних консультантов?
10. Перечислите и охарактеризуйте преимущества и недостатки российских и иностранных консультационных агентств.

# 2. Классификация консультационных услуг

## 2.1. Международная классификация консультационных услуг

В числе первых попыток выявления особенностей консультационных услуг как маркетинговых продуктов можно назвать классификацию У. Стентона, в которой они относятся к категории услуг в области бизнеса и других профессиональных услуг. В дальнейшем эта группа послужила выделению фундаментального признака классификации консультационных услуг – профессиональные услуги.

Согласно классификации Р. Джадда, консультационные услуги можно отнести к группе услуг, связанных с физическими товарами, являющимися собственностью клиента. Консультационные услуги он классифицирует по типам продавцов и покупателей, по мотивам и практике совершения покупок, а также по степени их регулирования.

По классификации, предложенной Т. Хиллом в 1978 г., консультационные услуги относятся к услугам с воздействием на людей, к индивидуальным услугам. Он выделяет также эффекты оказания услуг: временные, необратимые, ментальные. В 1978 г. Р. Чейз предложил отнести услуги по степени требуемого контакта (по нашему мнению, консультационные услуги можно отнести к услугам с высокой степени контакта консультационной организации). Д. Томас консультационные услуги связывает с базовой зависимостью от использования человеческого труда и услуг профессиональных работников.

В 1980 г. Ф. Котлер предлагает свою классификацию услуг, в основу которой он заложил различия в деятельности консультационных организаций. В качестве дифференциации сервисного компонента, предложенного Ф. Котлером, можно включать консультационные услуги в такую группу, как осязаемый товар с предоставлением сопутствующих услуг.

Согласно классификации К. Лавлока, можно выделить различие консультационных услуги по базовым характеристикам спроса. В основу матрицы К. Лавлока положен признак классификации консультационных услуг: состав объектов (на кого или на что

направлены действия, являющиеся сутью консультационной услуги). В квадранте матрицы отражены консультационные услуги, предоставляющие из себя неосязаемые действия, направленные на сознание человека (клиента), такие, как радио, телевидение, образование. В этом случае клиент должен присутствовать ментально, но может находиться либо в специальном помещении, где предоставляется услуга, либо в определенном месте, связь с которыми осуществляется посредством передаваемых сигналов или с помощью телекоммуникаций.

Анализ представленных классификаций консультационных услуг не дает оснований взять какую-либо из них за образец, поскольку каждая фиксирует лишь определенную сторону консультационной деятельности. Поэтому только симбиоз классификаций консультационной деятельности может дать более полное и более системное определение.

Консультационные услуги, наиболее часто оказываемые на Западе, зародились еще в 50-60-х гг. XX в. Этот период часто называют «золотым веком консалтинга». В Европейском справочнике консультантов по менеджменту в настоящее время консультационные услуги объединены в восемь групп. ***Классификация видов консультационных услуг*** выглядит следующим образом:

– ***общее управление*** – определение эффективности системы управления; оценка бизнеса; управление нововведениями; определение конкурентоспособности / изучение конъюнктуры рынка; диверсификация или становление нового бизнеса; международное управление; оценка управления; слияние и приобретение; организационная структура и развитие; приватизация; управление проектом; управление качеством; реорганизация инженерных служб; исследование и развитие; стратегическое планирование;

– ***администрирование*** – анализ работы канцелярии; размещение и перемещение отделов; управление офисом; организация и методы управления; регулирование риска; гарантии безопасности; планирование рабочих помещений и их оснащение;

– ***финансовое управление*** – системы учета; оценка капитальных затрат; оборот фирмы; снижение себестоимости; неплатежеспособность (банкротство); увеличение прибыли; увеличение доходов; налогообложение; финансовые резервы;

– ***управление кадрами*** – профессиональное движение и сокращение штатов; культура корпорации; равные возможности; поиск кадров; отбор кадров; здоровье и безопасность; программы поощрения; внутренние связи; оценка работ; трудовые соглашения и занятость; обучение менеджменту; планирование рабочей силы; мотивация; пенсии; анализ функционирования; психологическая оценка; вознаграждение; повышение квалификации работников;

– ***маркетинг*** – реклама и содействие сбыту; корпоративный образ и отношения с общественностью; послепродажное обслуживание заказчиков; дизайн; прямой маркетинг; международный маркетинг; исследование рынка; стратегия маркетинга; разработка новой продукции; ценообразование; розничная продажа и дилерство; управление сбытом; обучение сбыту; социально-экономические исследования и прогнозирование;

– ***производство*** – автоматизация; использование оборудования и его техническое обслуживание; промышленный инжиниринг; переработка материалов; регулирование внутреннего распределения материалов; упаковка; схема организации работ на предприятии; конструирование и совершенствование продукции; управление производством; планирование и контроль за производством; повышение производительности; закупки; контроль качества; контроль за поставкой узлов и деталей;

– ***информационная технология*** – САПР (система автоматизированного проектирования)/АСУ (автоматизированная система управления); применение компьютеров в аудите и оценке; электронная издательская деятельность; информационно-поисковые системы; административные информационные системы; проектирование и разработка систем; выбор и установка систем;

– ***специализированные услуги*** – обучающее консультирование; консалтинг по управлению электроэнергетикой; инженерный консалтинг; экологический консалтинг; информационный консалтинг; юридический консалтинг; консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению; консалтинг в государственном секторе; консалтинг по телекоммуникациям.

Приведенная классификация является предметной. Консультанты вырабатывают рекомендации по выполнению перечисленных функций менеджеров, советуют им как осуществлять общее

управление, администрирование, финансовое управление, управление кадрами и т.д.

В соответствии с классификацией консультанты выполняют определенные ***задачи:***

– консультанты по общему управлению – связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами;

– консультанты по административному управлению – по ведению бизнеса, т.е. помогают оптимизировать управление организацией;

– консультанты по финансовому управлению – поиск источников финансирования и эффективного его использования; анализ финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности; перспективное укрепление финансового положения организации;

– консультанты по управлению кадрами – содействие менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческого ресурса;

– консультанты по маркетингу – помощь в функционировании организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем;

– консультанты по организации производства – связанные с инжинирингом, аудитом и контролем качества и т.д.;

– консультанты по информационным технологиям – связанные с проектированием и внедрением информационных технологий на предприятии;

– консультанты по специализированным услугам – специализированные задачи, не связанные ни с одним из перечисленных видов услуг и отличающиеся от них по методам, по объектам или по характеру внедряемых проектных заданий.

Есть и другие классификации управленческого консультирования. Так, американский консультант J. H. Fuchs определяет 100 областей, входящих в компетенцию управленческого консультирования, которые он группирует в десять крупных разделов. Ассоциация консультантов Великобритании выделяет 63 области консультационной активности, сгруппированные под семью следующими заголовками:

1) развитие организации и разработка политики;

2) управление производством;

3) маркетинг, сбыт и распределение;
4) финансы и управление;
5) управление персоналом и его отбор;
6) экономический анализ;
7) управленческие информационные системы и электронная обработка данных.

## 2.2. Отечественная классификация консультационных услуг

В России консультационная деятельность в качестве профессиональной стала активизироваться в начале 90-х гг. Это позволило накопить теоретические знания и практический опыт в данной области.

***Управленческий консалтинг.*** Главная цель его заключается в разработке комплекса мероприятий, направленных на улучшение качества руководства и повышение эффективности работы как предприятия в целом, так и каждого из сотрудников. Диагностика состояния предприятия является исходной точкой в процессе управленческого консультирования при разработке любого инвестиционного проекта, других изменений, планируемых на предприятии. Данный вид управленческого консультирования имеет относительно постоянный спрос в нашей стране и за рубежом. Что касается антикризисного управления, то это в основном специфика постсоциалистического лагеря и развивающихся стран.

Одними из наиболее перспективных видов консалтинга являются аутсорсинг и «прокат директоров».

***Аутосорсинг*** (outsourcing) основан на полной или частичной передаче рутинных функций предприятия (например, таких, как бухгалтерские расчеты, расчет налогов, управление персоналом и т.п.) консалтинговой фирме с целью сосредоточения собственных усилий на решении ключевых стратегических задач.

***«Прокат директоров»*** используется при временном отсутствии руководства или недавнем увольнении.

Организационное развитие и делопроизводство или администрирование в принципе являются отдельными видами

консалтинга, но мы отнесли их к управленческому консультированию в силу неразвитости спроса на них.

Такие услуги, как управление корпоративными финансами и управленческий учет, являются относительно новыми и при переходе на западные стандарты управления финансовыми ресурсами весьма актуальны. Основной целью создания системы управленческой отчетности является обеспечение менеджеров предприятия своевременной и необходимой информацией для принятия эффективных управленческих решений.

В основе реализации практически всех услуг лежит анализ существующих и ожидаемых финансовых потоков предприятия. Наиболее эффективной и рекомендуемой методикой является адаптированный к российским условиям эффективный инструментарий «Business Toolkits», подготовленный группой зарубежных компаний, среди которых можно отметить Arthur Andersen, Carana Corporation, Deloitte and Touche, Tohmat.su International, а также специалистами Международного корпуса экспертов (International Executive Service Corps).

***Инвестиционный консалтинг.*** Сохранение и наращивание производственного, технологического, финансового и экономического потенциала предприятий является наиболее важной задачей современного бизнеса. Деятельность в данном направлении носит название инвестиционной и служит условием развития предприятия. Пока существуют инвестиционные фонды, банки, программы развития, частные вкладчики и т.п., данный вид консалтинга будет иметь наибольший спрос, особенно в развивающихся странах.

***Фандрайзинг*** (поиск инвестирования) – один из базовых видов инвестиционного консалтинга. Первыми шагами при разработке проекта инвестирования являются поиск и изучение информации о наиболее вероятных источниках финансирования, поскольку условия получения тех или иных видов финансовых ресурсов напрямую определяют конкретные финансовые показатели продвигаемого инвестиционного проекта и саму возможность его реализации. Многие консалтинговые фирмы имеют свои базы данных потенциальных инвесторов или же выступают официальными посредниками при получении финансирования.

***Лизинг*** является видом инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его на основании договора

лизинга физическим или юридическим лицам за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях, обусловленных договором, с правом выкупа имущества лизингополучателем. Лизинговая схема может иметь существенные преимущества перед обычными схемами финансирования инвестиционных проектов за счет отнесения лизинговых платежей в себестоимость у лизингополучателя.

***Управление проектами*** – наиболее перспективное направление на рынке консалтинговых услуг, которое включает в себя все вышеперечисленные виды инвестиционного консалтинга.

***Аудиторские услуги (аудитинг).*** Согласно определению комитета Американской бухгалтерской ассоциации, аудит – это системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и предоставляющий результаты заинтересованному пользователю. Основной целью аудиторской деятельности является установление достоверной бухгалтерской (финансовой) отчетности экономических субъектов и соответствия совершенных ими финансовых и хозяйственных операций нормативным актам. Первоочередная цель аудита заключается в защите интересов пользователей экономической информацией, в предоставлении им объективных данных о финансовом состоянии того или иного предприятия. Задача аудитора состоит в оценке достоверности финансовых отчетов и снижении риска появления в них искаженных данных.

Наряду с уже давно распространенными аудиторскими услугами является весьма перспективный вид услуг – ***бюджетирование.*** Внедрение системы бюджетирования позволяет руководству предприятия получить значительный положительный эффект за счет возможности согласования деятельности подразделений внутри компании и подчинения ее общей стратегической цели. Беспристрастные бюджеты позволяют менеджерам вначале конкретизировать поставленные задачи, а потом проанализировать состояние дел в компании: как прошел текущий период – принес ли прибыли или убытки, есть ли деньги на счете, что можно ожидать в ближайшем будущем.

***Фондовый консалтинг.*** Это один из стабильных рынков консалтинговых услуг. Постоянно наблюдается рост спроса

на оценочные услуги. Одним из принципиально новых объектов фондового консалтинга являются нематериальные активы, к которым относятся объекты, не имеющие физических свойств, но включаемые в активы предприятия и обычно требующие постепенной амортизации в течение срока их использования. Таковыми являются: патенты, авторские права и другая интеллектуальная собственность, права на собственность и пользование землей и полезными ископаемыми, торговые марки, программное обеспечение персональных компьютеров и т.п.

***Консультирование в области управления качеством.*** Наличие у поставщика системы качества становится важным фактором повышения конкурентоспособности его продукции и необходимым условием для выхода на мировой рынок.

***Инжиниринг.*** Это один из родоначальников консалтинга, представляющий собой услуги по инженерной подготовке и обеспечению процесса производства, строительства и эксплуатации различных объектов.

***Информационно-технологический консалтинг.*** Все услуги по данному виду консалтинга являются очень перспективными вследствие роста спроса на информационные технику и технологии. Под информационными технологиями понимаются способы автоматизированной переработки информации.

Весьма перспективными являются ***услуги по моделированию бизнес-процессов и по их реинжинирингу.*** Впервые термин «реинжиниринг бизнес-процессов» (от англ. business process reengineering – BPR) был введен М. Хаммером и Д. Чампи, которые определяют этот вид деятельности как «фундаментальное переproектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы».

BPR является направлением, возникшим на стыке двух различных сфер деятельности – управления (менеджмента) и информатизации. Именно поэтому реинжиниринг требует новых специфических средств представления и обработки проблемной информации, понятных как менеджерам, так и разработчикам информационных систем. Необходимы интеграция ключевых достижений информационных технологий и создание соответствующих инструментальных средств поддержки реинжиниринга. Таким

образом, реинжиниринг бизнес-процессов ориентирован на коренную перестройку всей деятельности предприятия, а не на частичные изменения в той или иной сфере управления.

***Маркетинговый консалтинг.*** Самое распространенное заболевание в бизнесе – «рыночная слепота» – порождает множество осложнений. По статистике, свыше 75% всех банкротств в мире объясняются плохим знанием своего собственного продукта, потребителя, каналов распространения и конкурентов. Одним из перспективных видов услуг в данной области является ***оптимизация логистики предприятия.***

***Консалтинг в сфере рекламы и PR.*** Цель этого вида услуг – создание в глазах общественности положительного и вместе с тем особенного, отличающегося от конкурентов образа (имиджа) товара или фирмы.

Одним из непривычных для нашего общества, но наиболее эффективных видов услуг являются ***предвыборные технологии.*** Большинство новоиспеченных, а также и старых политиков часто используют такие услуги.

***Кадровый консалтинг (рекрутмент***). Это услуги по подбору и оценке кадров. Как отдельный вид консалтинга стал развиваться в связи с постоянно растущей потребностью в руководящих кадрах и высококвалифицированных специалистах и в настоящее время широко распространен, так как не требует особой квалификации консультантов.

***Консалтинг в области конфликтологии*** является видом кадрового консалтинга и только набирает силу на нашем рынке консалтинговых услуг.

***Обучение.*** Обучающее консультирование считается самым старым видом консалтинга в нашей стране, так как ранее оно называлось повышением квалификации руководящего состава. Отличие различных видов обучения от управленческого консультирования состоит в том, что тренер не рекомендует менеджерам управленческие решения по различным проблемам, а лишь передает им свои знания о том, как их надо принимать, и предоставляет информацию по соответствующей проблематике.

Обучение в действии – активно-игровые методы, которые включают деловые игры, организационно-деятельностные игры, ролевые игры и метод мастер-класса, являются наиболее

эффективными и перспективными, так как предоставляют не только информацию по интересующей проблеме, но и заставляют менеджера самого принимать решения в экстремальных ситуациях, проигрывая различные варианты развития проблемы.

***Консалтинг в сфере безопасности организации.*** Экономическая безопасность предприятия – это обеспечение защищенности хозяйственных отношений, развитие экономического потенциала компании, повышение уровня благосостояния всех ее сотрудников. Его цель состоит в формировании основ защищенности фирмы от различных опасностей и угроз, источником зарождения и развития которых выступают внутренние и внешние противоречия.

***Защита информации*** является наиболее актуальной на сегодняшний день и наиболее распространенным видом услуг по безопасности.

***Юридический консалтинг.*** Является одним из основных родоначальников консалтинга и вообще профессиональных услуг. Юристы оказывают услуги как в форме советов, так и путем непосредственного ведения дел своих клиентов. Они также могут давать экспертные заключения о соответствии действия или документа юридическим нормам.

Следует заметить, что процесс классификации консультационных услуг в Российской Федерации завершить невозможно. С развитием потребности в информационном продукте возникают все новые виды консультационных услуг. Ключевым фактором динамичного роста сферы консультационного обслуживания в настоящее время является технологический прогресс, который способствует не только расширению существовавших ранее областей консультационного бизнеса, но и созданию новых, базирующихся на интеграции компьютерной технологии и средств коммуникации. Развитие национальных и глобальных электронных систем обслуживания, включая Интернет, преобразует характер и расширяет масштабы деятельности консультационных компаний.

### Вопросы для самопроверки

1. В чем суть эволюции классификационных признаков консультационных услуг?
2. Перечислите группы консультационных услуг, входящие в международный классификатор консультационных услуг.

3. Охарактеризуйте группы консультационных услуг, входящие в международный классификатор консультационных услуг.

4. Каков современный ассортимент консультационных услуг в России?

5. Расскажите о деятельности зарубежных консультационных предприятий в сфере управленческого консультирования в России.

6. Каковы факторы динамичного роста сферы консультационного обслуживания?

7. Охарактеризуйте аутосорсинг как вид консультационных услуг.

8. Охарактеризуйте юридический консалтинг как вид консультационных услуг.

9. Охарактеризуйте маркетинговый консалтинг как вид консультационных услуг.

10. Охарактеризуйте консультирование в области управления качеством как вид консультационных услуг

# 3. Методология консультирования

## 3.1. Подготовка процесса консультирования

Подготовка является начальной фазой любого процесса консультирования. На этой фазе 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 затем отражаются в контракте на консультирование, подпись на котором может считаться завершением этой первоначальной стадии.

**Подготовка** – в значительной степени упражнение на совместимость. Клиент хочет быть уверенным, что имеет дело с нужным ему консультантом, а консультант хочет убедиться, что он – именно тот, кто нужен, или что его консультантская организации способна справиться с проблемами данного клиента. Это может быть технически трудным, но могут быть и другие, еще более сложные психологические проблемы. Правда, именно клиент пригласил консультанта или согласился рассмотреть его предложение и при этом имел определенную цель. Может случиться так, что он обратился к консультанту с большими надеждами или считает его последним средством в разрешении кризиса. Тем не менее консультант – посторонний в организации. Возможны недоверие, неуверенность, беспокойство.

Консультант, по-видимому, бывал ранее в аналогичных ситуациях. Он, однако, знает, что каждая организация уникальна и что, хотя его прошлый успешный опыт работы с другими клиентами весьма полезен, он не гарантирует успеха в работе с новым клиентом.

Таким образом, в ходе контактов и мероприятий на начальной стадии процесса консультирования необходимо достичь гораздо большего, чем определить круг полномочий и подписать контракт. Опыт показывает, что основа успешного выполнения заданий – установить на этой самой ранней стадии взаимное доверие и взаимопонимание, добиться полного согласия в отношении «правил

игры» и оптимизма в начале выполнения задания, когда имеется ясное представление о том, что может быть достигнуто.

Ясно, что деятельность по установлению первоначальных контактов, описанная далее, полностью касается новых заданий для новых клиентов. Если консультант возвращается в знакомую организацию для повторной работы, начальная стадия упрощается. Но даже тогда не стоит забывать, что выполнение нового задания для предыдущего клиента может включать формирование новых взаимоотношений между людьми. Даже если организации успешно сотрудничали в прошлом, работающие в них люди должны быть уверены, что смогут сотрудничать в том же духе и при выполнении нового задания.

**Первоначальные контакты.** Возможны два варианта установления первоначальных контактов между консультантом и клиентом.

***Консультант завязывает контакт***. 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 это происходит время от времени, например, если консультант случайно появляется именно в тот момент, когда клиент сам начинает чувствовать, что ему может понадобиться его помощь.

Если консультант, вступая в контакт с клиентом, о котором имеет достаточно информации, может показать, что знаком с проблемами клиента и может предложить нечто важное, шансы на то, что такая инициатива приведет к получению задания, значительно возрастают. Это вероятно также, если консультанта представляет другой клиент, для которого он работал в прошлом.

Особый случай, когда органы государственной власти или другие организации публично объявляют о своем намерении осуществить консультативный проект и приглашают консультантов проявить свой интерес.

***Клиент завязывает контакт***. В большинстве случаев именно клиент завязывает первый контакт. Это означает, что он ощущает некоторые проблемы в работе организации и в управлении

ею и решает пригласить консультанта. 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 (очень частый случай);

– нашел фамилию консультанта в регистре или справочнике (менее частый случай);

– 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 полностью удовлетворил его в прошлом (как мы знаем, повторные заказы могут играть очень важную роль).

В любом случае консультант захочет узнать, почему клиент выбрал именно его.

**Первые встречи.** Важность поведения консультанта и его действий во время первых встреч с клиентом трудно переоценить.

Фактически во время встречи с клиентом для обсуждения конкретного задания консультант все еще находится в процессе маркетинга своих услуг, и не ясно, будет ли заключен контракт. Таким образом, 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 и обеспечить ресурсы, требуемые для выполнения задания. Если высшее административное лицо (директор-распорядитель, старший администратор) крупной организации соглашается встретиться с консультантом, консультантская организация должна послать представителя такого же высокого уровня и квалификации.

Вопрос о том, кто должен идти на первую встречу с клиентом, может представлять собой проблему, если в консультантской организации имеется одна группа консультантов (как правило, старших по положению) для обсуждения заданий и другая группа (включая как старших, так и младших сотрудников) для выполнения их. Некоторые клиенты знают о таком характере организации

услуг и не возражают против него, но многим клиентам это не нравится. Они справедливо подчеркивают, что продуктивные взаимоотношения консультантов с клиентами начинаются с первой встречи и в ходе предварительной разведки и что именно в эти моменты они решают, хотят ли они работать не только с консультантской организацией, но и конкретными лицами в ней. Им не нравится, когда вначале консультантскую организацию представляют лучшие люди, чтобы произвести впечатление на клиента, а исполнение передается в руки специалистов низшего класса.

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. Клиент не хочет, чтобы консультант приходил с готовыми решениями, но ожидает, что он будет знаком с проблемами, аналогичными тем, которые встречаются в его организации. Консультант должен найти какой-то способ умело продемонстрировать это.

Собирая информацию для того, чтобы разобраться в проблеме, консультанты начинают с того, что выясняют, 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, и консультант должен знать их основные характеристики и методы хозяйствования.

Обычно он собирает информацию по следующим пунктам:

– применяемая терминология;
– характер и расположение рынков;
– типы сырьевых материалов и их источники;
– веса и меры, применяемые в данной отрасли;
– технологические процессы и оборудование;
– деловые методы и практика в данной отрасли;
– законы, правила и традиции, преобладающие в отрасли;
– история и развитие;
– существующий экономический климат и основные проблемы отрасли.

Отраслевые журналы и правительственные публикации позволяют получить значительную часть информации, особенно по экономическим тенденциям.

Что касается положения дел у клиента, консультанту до встречи требуется немного информации. Консультант может узнать о финансовом положении клиента, последних результатах его деятельности, текущих намерениях и проблемах из опубликованных годовых отчетов или отчетных данных, вносимых в государственные реестры, а также архивы кредитных служб. Он может также просмотреть короткие биографии главных руководителей в публикациях типа «Кто есть кто» (если они существуют в стране клиента).

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.

Было бы хорошо, чтобы обсуждение началось с общей ситуации, затем перешло на частные вопросы и, наконец, сконцентрировалось на реальной проблеме.

Задавая вопросы и слушая, консультант оценивает, какую практику управления клиент считает здоровой, как воспринимает консультирование 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.

Лицо, приглашающее консультанта в организацию, может не являться клиентом, т.е. человеком, который «владеет проблемой» и играет ключевую роль в ее решении. Часто консультант приглашается высшим руководством на роль советника для лица, стоящего ниже в служебной иерархии организации. Этот клиент может не чувствовать потребности в этом и даже быть против того, что вышестоящее начальство вынуждает его работать с консультантом. Чтобы понять эти отношения, понадобится некоторое время. Ясно, что клиент, который будет работать с консультантом, должен быть согласен установить такие взаимоотношения.

Клиент может захотеть обсудить предлагаемую работу с другими клиентами консультанта и попросить от них рекомендации.

Это может случиться в любой момент в фазе ознакомления. *Называя имена, консультант должен помнить о конфиденциальности и упоминать только тех клиентов, которые согласились дать отзывы и рекомендации*.

Что касается вознаграждения, клиент может знать стоимость аналогичных услуг и размеры ставок. Если он их не знает, консультанту придется решить, на каком этапе в фазе ознакомления нужно предоставить эту информацию клиенту. Некоторые предпочитают спрашивать об обычном гонораре и других затратах с самого начала; другие ждут с этими вопросами, пока консультант не сформирует свое предложение и представит его клиенту.

Клиент может быть готов продолжать работу без какого-либо предварительного диагноза и планирования или, напротив, пребывать в нерешительности, несмотря на то, что у него явно имеются проблемы, в которых нужно помочь ему разобраться. Консультант должен осторожно и терпеливо объяснять и убеждать, останавливаясь в основном на потенциальных выгодах. Заставлять немедленно принимать решение – плохая тактика, она может все испортить. Нехорошо также, если у клиента возникает впечатление, что консультант очень хочет получить задание, потому что у него мало работы.

Консультант не должен настаивать, если не нашел с клиентом взаимопонимания. Если не совпадают представления о том, как консультант должен действовать, лучше оставить это задание. Это может предложить, как консультант, так и клиент.

**Согласие по вопросу о том, как действовать дальше**. Если консультант и клиент приходят к заключению, что их в принципе интересует совместная работа, следует ответить на несколько дополнительных вопросов. За исключением ясных случаев продолжения ранее начатой деятельности, невозможно немедленно начать выполнять задание 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, в том числе: полномочия на предварительный диагноз; необходимые документы и информацию; кого и когда необходимо увидеть; как следует представлять консультанта; отношение сотрудников к изучаемым

вопросам; когда завершить предварительный диагноз и как представить предложения клиенту; плата за диагноз.

Кроме того, консультант должен быть информирован о процедуре выбора. Клиент мог связаться с несколькими консультантами, чтобы иметь возможность выбрать одно из нескольких предложений. Он должен в принципе сказать консультанту об этом.

В некоторых случаях применяется официальная процедура выбора: предложения консультантов должны быть представлены в определенном виде к конкретной дате. Затем клиент в течение определенного времени (например, 45 дней) сравнивает предложения и выбирает.

Что касается оплаты предварительного диагноза или исследования, обычно, если консультанту понадобилось мало времени (например, 1-2 дня), она не производится. Однако, если заключается контракт, консультант включает в счет затраченное на это время.

Напротив, если предварительный диагноз необходим для подготовки к сложному заданию и требует длительного времени, в кругах консультантов распространено мнение, что клиент должен платить за него. Это помогает избежать двух видов практики, которые обычно считаются нежелательными:

– *практики некоторых консультантов*, которые используют бесплатные диагностические исследования в качестве средства маркетинга (так как консультант в действительности не может работать даром, другому клиенту придется заплатить за это «бесплатное» исследование);

– *практики некоторых клиентов*, которые собирают значительный объем информации и идей для осуществления от нескольких консультантов (которые приглашаются для выполнения одной и той же работы), не платя им ничего за эти профессиональные услуги.

**Предварительный диагноз проблемы.** Чтобы иметь возможность начать выполнять задание, консультант должен точно знать, что клиент от него ожидает. Поэтому во время первых встреч консультант побуждает его говорить как можно больше о своем личном восприятии проблемы, которую следует разрешить. Как мы уже знаем, многие организации настаивают на проведении тщательного внутреннего исследования проблемы, прежде чем

обратиться к консультанту. Клиент может даже заготовить проект того, что он хочет, чтобы было сделано консультантом.

Однако нет гарантии, что клиент правильно понимает и описывает проблему и дает консультанту полную и беспристрастную информацию. Прежде чем начать планировать задание и предлагать какие-то мероприятия, стоит провести собственную независимую оценку проблемы. Фактически опытный консультант начинает эту работу с первой встречи с клиентом.

Его интересует все: кто связался с ним и каким образом; как его принимают во время первой встречи; какие вопросы задают; существует ли в них какой-либо подтекст; что говорит клиент о своих конкурентах; держится ли он свободно или напряжен и т.д. Однако наступает момент, когда консультант должен рассортировать эту информацию, выбрать основные данные и дополнить картину, которая у него уже имеется, взглянув на проблему под новым углом – например, беседуя с людьми, которые не участвовали в первых встречах.

**Объем диагноза**. *Цель предварительного диагноза проблемы* – не предложить меры для решения проблемы, а определить и запланировать нужное для этого консультативное задание или проект. Предварительный диагноз ограничивается быстрым сбором и анализом существенной информации, которая, исходя из мнения и опыта консультанта, необходима, чтобы правильно понять проблему: взглянуть на нее в более широком контексте деятельности клиента, его достижений и других существующих или потенциальных деловых или управленческих проблем; реалистически оценить, можно ли ему помочь.

Объем предварительного диагноза в значительной степени зависит от характера проблемы. Очень специфичные технические проблемы обычно не требуют тщательного исследования всей организации клиента. С другой стороны, опытный консультант знает, что должен избежать соблазна принять узкое определение технической проблемы клиентом, не ознакомившись с теми ее сторонами и тенденциями, которые могут сделать ее решение невозможным или показать, что она гораздо более или менее серьезна, чем полагает клиент. Таким образом, даже если проблема касается только одной функциональной области или применения определенных конкретных методов, истинно профессиональный

консультант по вопросам управления всегда будет интересоваться более общими и глобальными характеристиками организации клиента.

Таким образом, если консультанта приглашают решать общую проблему, как, например, ухудшение финансовых результатов или неспособность внедрять новшества с такой же скоростью, как конкуренты, необходим общий и подробный диагноз или управленческое исследование организации клиента.

Время, отведенное на предварительный диагноз проблемы, относительно коротко, как правило, 1-4 дня. Если задание сложное, затрагивает несколько сторон деятельности клиента, может понадобиться 5-10 дней. Обширное диагностическое исследование (например, при подготовке сдвигов в распределении ассигнований компании, крупной реорганизации, слияний и т.д.) – это уже не предварительный диагноз, а глубокое диагностическое исследование.

**Трудности в выявлении проблем**. Прежде чем описывать методику предварительного диагноза проблем, полезно вкратце отметить некоторые ***распространенные ошибки***, которые совершают не только клиенты при определении своих проблем, но и некоторые консультанты. «*То, как я определяю проблемы, ограничивает мои способности решать их»*.

*Принятие симптомов за проблемы* – наиболее распространенная ошибка. На некоторые очень явные вопросы, которые волнуют руководство (например, снижение сбыта, нехватка новаторских идей в опытно-конструкторском отделе, прогулы), смотрят как на проблемы, хотя они могут быть лишь симптомами более глубоких трудностей.

*Предвзятое мнение о причинах проблем*. Некоторые руководители и консультанты «знают, каковы должны быть» причины, не утруждая себя сбором и анализом фактов.

*Взгляд на проблему лишь с одной технической точки зрения*. Это часто случается, если диагноз ставит руководитель или консультант высокой квалификации с уклоном в одну техническую область (конструирование, бухгалтерский учет, психология) и если не принимается во внимание многодисциплинарный характер управленческих проблем.

*Игнорирование того, как проблема воспринимается в разных частях организации*. Например, консультант может принять определение, предложенное высшим руководством, не выяснив, как смотрят на нее нижестоящие управленческие кадры.

*Незавершенный диагноз проблемы*. Так как предварительный диагноз проблемы должен проводиться быстро, консультант может не устоять перед искушением преждевременно завершить эту работу. Он может не узнать о других проблемах, которые могут быть непосредственно связаны с исходным вопросом, представленным клиентом.

**Некоторые методические рекомендации**. Постановка диагноза включает сбор и анализ информации по деятельности и эффективности работы клиента, беседы с отдельными руководителями и другими ведущими сотрудниками, а в ряде случаев и с людьми, не работающими в организации-клиенте. Консультант в основном не интересуется деталями, а ищет основные тенденции, взаимосвязи и пропорции. Однако опытный консультант держит глаза открытыми и может почувствовать потенциальные проблемы за деталями, которых может не разглядеть другой наблюдатель; то, как люди говорят между собой и что они говорят друг о друге; уважение к иерархическим отношениям; чистота цехов и служебных помещений; обращение с конфиденциальной информацией; любезность секретаря и т.д. Важно, чтобы взгляд на организацию, ее окружение, ресурсы, цели, деятельность и достижения был динамичным и всесторонним.

Динамизм в данном контексте означает изучение основных достижений и событий в жизни организации и возможных будущих тенденций, как они отражаются в существующих планах и оцениваются самим консультантом. Силу и слабость клиента следует рассматривать во времени – сегодняшняя сильная сторона может завтра исчезнуть, а слабость, скрытая в настоящее время, может стать, в конечном счете, угрозой для организации-клиента. Консультанта особенно интересуют будущие возможности – в самом деле, подробный диагноз и дальнейшая работа, предлагаемая клиенту, должны быть направлены прежде всего на эти возможности.

Как уже указывалось, даже если проблема касается или может касаться одной функциональной области, консультант должен

взглянуть на организацию всесторонне. Как далеко и насколько всесторонне – это дело опыта и желания, здесь нельзя дать универсального рецепта. Так как цель – определить, что следует делать с проблемой при выполнении консультативного задания определенного объема и продолжительности, большинство консультантов подчеркивают, что необходимо несколько шире оценить организацию, прежде чем подтвердить существование даже довольно ограниченной проблемы и возможности решения ее в пределах определенного круга полномочий.

Можно порекомендовать консультанту идти ***от общего к частному***, от общих целей и показателей общей эффективности работы к причинам производительности ниже нормативной и затем к более подробному изучению отдельных областей деятельности организации. Подход с другой стороны, когда изучают по очереди каждую управленческую функцию (производство, закупку, маркетинг и т.д.) в надежде достичь в конце сбалансированного синтеза, влечет за собой много ненужной работы и может увести в сторону от правильного направления. Движение от общего к частному помогает ограничить предварительные диагностические исследования вопросами первостепенной важности или же убедить клиента в том, что шансы достичь ожидаемых результатов будут выше, если исследование учтет все аспекты работы предприятия.

Такой подход подразумевает, что консультант, анализируя, будет уделять значительное внимание основным взаимоотношениям и пропорциям организации-клиента, таким, как:

– пропорции между основными функциями и областями деятельности (например, распределение людских и финансовых ресурсов на маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, производство, управление);

– связь между затратами и выпуском (например, между сбытом и потребляемыми материалами, фондом заработной платы и общим числом работников);

– взаимосвязь между основными показателями производительности, эффективности и результативности (например, продуктивностью, рентабельностью, использованием ресурсов, ростом);

– взаимосвязь между показателями общей эффективности работы и основными факторами, влияющими на их величину

положительно или отрицательно (например, влияние объема текущей работы на оборотный капитал и рентабельность).

Всесторонний, общий подход при необходимости сочетается с функциональным. Например, неблагоприятная финансовая ситуация в организации может быть обусловлена проблемами в функциональной области: плохо организованным производством, дорогостоящим или неэффективным маркетингом, излишними расходами на научно-исследовательскую работу, нехваткой или высокой стоимостью капитала или другими факторами. Как уже указывалось, если задание касается исключительно или в основном одной технической области, она должна быть изучена глубже, чем другие, а изучение организации в целом следует ограничить только тем, что необходимо.

***Использование сравнения***. Важный метод предварительного диагноза – *сравнение*. При отсутствии исчерпывающего детального анализа данных консультанту нужны опорные точки, которые могут направлять его в ходе предварительной оценки силы, слабости и желаемых улучшений. Он обнаружит их путем сравнений со следующими параметрами:

– прошлые достижения (если эффективность работы организации ухудшилась, и проблема в целом может быть исправлена);

– собственные планы и нормативы клиента (если реальная эффективность работы не соответствует им);

– другие сопоставимые организации (чтобы оценить, что было достигнуто в другом месте и возможно ли это в организации-клиенте);

– нормы, имеющиеся в консультативном подразделении или взятые из другого источника информации для сравнения между организациями.

Сравнение тщательно отобранных показателей с отраслевыми нормами или данными аналогичных организаций – очень мощный диагностический инструмент. Он не только помогает быстро ориентироваться, но и позволяет клиенту понять реальную ситуацию, которая часто может сильно отличаться от его представлений.

Консультант может широко применять этот метод, не только работая с цифрами, но и при оценке качественной информации (например, организационной структуры, использования компьютеров или применяемых методов прогнозирования). Иными

словами, работа консультанта сильно облегчается, если он может спросить себя, какого уровня эффективности работы или какого рода проблем можно ожидать в организации того типа, к которому относится предприятие клиента.

Такой вопрос имеет смысл, если имеется какой-либо метод классификации организаций (например, по отрасли, типам продукции, размеру, характеру владения, рынку и т.д.) со списком черт, характерных для каждого класса. Солидные консультантские фирмы стараются снабдить своих консультантов такими данными и направлять их с помощью руководств и опросников для управленческих исследований и оценки деятельности организации. Тем, кто недавно работает в этой сфере, полезно получить или разработать такую документацию и использовать ее в подготовке и выполнении заданий.

**Источники информации**. Успешное диагностическое исследование основано на быстром сборе информации о характере и объеме помощи, которую консультант может оказать клиенту.

Диагностические данные часто имеют общий характер. Как уже упоминалось, консультант интересуется деталями, только если они указывают на определенные крупные проблемы и помогают прояснить проблемы, из-за которых он был приглашен. Например, подробное рассмотрение стиля работы высшего руководства может помочь диагностировать общую структуру и практику управления, определяющую рабочую атмосферу во всей организации.

***Основными источниками информации*** для предварительного диагностического исследования являются:

1) *опубликованные материалы*, которые могут быть изданы, размещены в Интернете клиентом или другой заинтересованной организацией. К публикациям клиента обычно относятся: годовой отчет о финансах и производственной деятельности; финансовые, статистические, торговые и таможенные отчеты правительственным органам, торговым ассоциациям и кредитным организациям, а также экономические обзоры; рекламные материалы для сбыта, например, каталоги и рекламные проспекты; сообщения для печати;

2) *другие опубликованные источники*, которые могут давать информацию по следующим вопросам: условия и тенденции

в отрасли экономики, в которой работает клиент, включая технологические разработки; статистика торговли и отчеты; правила, которые должен соблюдать клиент; управленческая практика; трудовые отношения между администрацией и профсоюзами;

3) *внутренняя документация и отчеты клиента*, которые содержат информацию о его ресурсах, целях, планах и эффективности работы, включая: информацию о заводе и оборудовании; отчеты руководству по финансовым результатам и стоимости операций, услуг и изделий; статистику по сбыту; показатели производства; движение материалов; оценку персонала;

4) *документация консультативного подразделения,* которая содержит информацию о клиенте, если он обратился туда не впервые и может также служить источником информации об аналогичных организациях;

5) *наблюдение за деятельностью организации и беседа с ключевыми людьми* имеют первостепенное значение для сбора информации. Посещение служебных помещений клиента, наблюдение людей в работе и выслушивание их взглядов, забот и предложений дают информацию из первых рук о том, как организация работает на практике, как она живет, какой задан темп и каковы отношения между сотрудниками. Это бесценные данные, которых не могут дать отчеты, однако пространные беседы и наблюдения за деятельностью организации выходят за пределы возможностей предварительных исследований;

6) *контакты с другими организациями, связанными с клиентом*, могут устанавливаться либо консультантом, либо самим клиентом.

Во время своей работы консультанты устанавливают контакты не только с теми организациями, которые являются их клиентами. Эти контакты не только помогают выполнять текущие задания, но и определяют взаимоотношения, которые могут быть использованы в будущей работе. Например, контакты могут быть установлены с профсоюзами, ассоциациями потребителей, отраслевыми научно-исследовательскими и учебными учреждениями или управленческими ассоциациями.

Консультант информирует своего клиента о цели и характере любого контакта. Клиент сам может контактировать со внешними

организациями (например, ассоциацией потребителей) и должен знать о любом контакте консультанта.

**План задания.** Во время первоначальных контактов с клиентом и предварительного диагноза проблемы консультант должен собрать и проанализировать достаточно информации, чтобы составить план выполнения задания. Этого ожидает на данном этапе клиент: получить от него не только информацию по проблеме, но и предложение, описывающее, что он рекомендует делать и на каких условиях может предложить свою помощь.

Фактически, начиная с первого контакта, консультант думает о том, какой подход избрать, но откладывает решение, пока не познакомится с ситуацией лучше. Например, общение с сотрудниками клиента во время предварительного диагноза проблемы показывает, какой способ консультирования будет наиболее приемлемым, а качество данных, полученных во время этих действий, показывает, сколько времени требуется для детального выявления фактов и их анализа.

Существенная сторона разработки и планирования консультативного задания – *выбор стратегии выполнения задания*. Под этим понимаются роли, которые будут играть консультант и клиент, способ (и временную последовательность) применения и гармонизации различных методов вмешательства с их сторон, а также ресурсы, выделяемые на выполнение задания.

План выполнения задания, включающий стратегию, которой следует придерживаться, формально представляется клиенту в виде предложения. При его написании клиент обычно не присутствует. Если не было решено иначе, консультант возвращается в свою контору с данными, собранными во время предварительного диагноза проблемы, и работает над предложением, часто вместе с другими старшими членами консультантской организации. На это у него не должно уходить больше времени, чем ожидает клиент. Можно потерять темп, и отношения могут охладиться, если клиенту покажется, что его проблеме не уделяется достаточного внимания.

Основными *элементами планирования выполнения задания* являются:

1) *Краткое описание проблемы*. Выводы, сделанные на основании предварительного диагноза, суммируются, и консультант

представляет свое описание проблемы. Оно может включать сравнение с первоначальным определением проблемы клиентом: консультант может предложить расширить или сократить это определение или же сослаться на другие выявленные им проблемы или возможные изменения, которые могут произойти во время выполнения задания (например, влияние экономического спада или напряженности в трудовых отношениях,). При необходимости проблему можно рассмотреть в более широком контексте деятельности клиента, его достижений и ресурсов.

2) *Намечаемые цели и предпринимаемые действия*. Консультант намечает цели и нужные для их достижения технические мероприятия (реорганизация информационной системы, сети распределения, введение новой программы подготовки персонала и т.д.).

При возможности цели следует представлять в виде критериев качества работы в количественном измерении, описывая выгоды, которые получит клиент, если задание будет успешно выполнено. Надо так объяснить общие финансовые выгоды, чтобы он наверняка понял их значение. Например, экономия в результате сокращения запасов готовой продукции может быть достигнута, только если на некоторое время сократить производство.

Социальные или качественные выгоды бывает трудно выразить в цифрах. Их описывают как можно подробнее и яснее и доходчиво объясняют. Следует избегать туманных понятий, которые могут быть по-разному истолкованы.

Однако на этой ранней стадии планирования до проведения детального исследования и проработки альтернативных предложений иногда невозможно указать все выгоды с абсолютной точностью. Если это так, желательно указать примерную величину ожидаемых выгод (например, увеличение сбыта на 23-30%). Также, если консультант считает, что некоторые цели могут быть достигнуты при условии, что клиент предпримет определенные действия (например, примет сложные решения по изменению структуры, организационным или штатным изменениям), на это следует указать как можно яснее.

3) *Фазы и график выполнения задания*. Этапы выполнения задания следует программировать довольно детально.

Характер действий консультанта и клиента меняется в зависимости от фазы. Обе стороны должны точно знать, чего ожидает

другая сторона на каждом этапе. В частности, клиент хочет знать, продвигается ли задание к конечным целям. Чтобы сделать возможным контроль, план включает описание промежуточных результатов и определяет, какие отчеты и когда представляются клиенту. В конце каждой крупной фазы требуется представлять заключительный отчет, однако при длительных и сложных заданиях короткие промежуточные отчеты могут понадобиться в конце каждой подфазы или периодически (ежемесячно, ежеквартально), чтобы регистрировать прогресс и регулярно оплачивать услуги консультанта.

4) *Определение ролей*. Это еще один стратегический элемент планирования задания. Консультант предлагает стиль или характер консультирования, по его мнению, наиболее подходящие к характеру проблемы, мотивации и возможностям персонала клиента. Недостаточно дать общее определение применяемого подхода. Необходимо точно описать намечаемые мероприятия, указывая следующее:

– какие действия выполняет клиент и какие консультант;

– кто подготавливает какие данные и документацию;

– какие будут использоваться встречи, рабочие группы, целевые группы и другие формы групповой работы и кто будет в них участвовать;

– какие специальные мероприятия по обучению и информации будут предприниматься.

Можно предвидеть, что во время выполнения задания роли поменяются. Например, если интенсивно обучать служебный персонал клиента в соответствующей технической области, а также в области методологии решения проблем и осуществления изменений на первой стадии выполнения задания, консультант сможет предложить снизить свое присутствие и изменить свою роль во время последующих фаз.

5) *Планирование ресурсов*. После детального определения ролей консультант может выявить ресурсы, необходимые для выполнения задания на каждой стадии, включая:

– ресурсы, которые предоставляет консультант (время консультанта, материал, канцелярские средства, специализированные расчеты, научно-исследовательская работа, юридическая помощь и другие услуги), включая их стоимость;

– ресурсы, которые предоставляет клиент (время руководства и персонала, мероприятия по взаимодействию, административная поддержка, конторское оборудование, средства на испытания, экспериментальную работу, вычислительные операции и т.д.).

Ясно, что клиент хочет знать, какие из ресурсов первого вида надо будет использовать и оплачивать во время выполнения задания. Более того, он также принимает в этом участие и вклад со стороны его организации может быть большим. Отсутствие точного расчета может стать источником значительных трудностей, если после того, как работа начата, он узнает, к своему величайшему удивлению, что должен делать нечто, на что вовсе не рассчитывал.

Может быть трудно сказать на этой стадии, сколько будет стоить выполнение задания: точные цифры могут быть получены только в фазе планирования действий. Тем не менее предварительная оценка нужна во всех случаях, когда ожидается, что предлагаемые изменения будут дорогостоящими (например, новые капиталовложения или денежная компенсация сотрудникам, которые будут сокращены). Клиент должен иметь возможность осознать возможные финансовые аспекты прежде, чем решить, нужно ли ему все это.

**Предложения клиенту**. Как правило, предлагаемое задание описывается в документе, представляемом клиенту для одобрения и принятия решения. Он может иметь различные названия: отчет об исследовании, техническое предложение, проектная документация, проектный план, предложение по контракту и т.д. Некоторые клиенты требуют, чтобы предложения представлялись им в определенном виде. В этом случае легче рассматривать и оценивать альтернативные проекты, полученные от нескольких консультантов.

*Представленное клиенту предложение* – ценный документ. Чтобы оно имело успех, консультанту недостаточно ясно представлять, как выполнять задание; он должен уметь описывать свои взгляды на бумаге понятно для других людей. Это могут быть лица, которые не встречались с ним в момент его первого прихода в организацию-клиент и будут формировать свое мнение о нем исключительно на основании письменного предложения.

На клиента должны произвести впечатление технический уровень предложения и деловая форма его подачи. Написание

«выигрывающих» предложений – искусство, которым не должен пренебрегать ни один консультант.

**Разделы предложения**. В большинстве случаев в предложения клиенту включаются следующие четыре раздела: технический раздел; раздел по укомплектованию штата; раздел по квалификации консультанта; финансовый раздел.

***Технический раздел*** описывает: предварительные данные, полученные консультантом; его оценку проблемы; подход, который он намерен выбрать; программу работы, которую он предлагает.

Следует сделать одно предостережение: консультант и клиент могут иметь разные представления о том, насколько детальна и специфична должна быть эта часть. Если она носит слишком общий характер, клиенту может показаться, что консультант раскрывает ему не все свои намерения. Напротив, если она слишком детальна и специальна, может получиться, что консультант вышел за рамки планирования задания, приступил к его выполнению без согласия клиента. Это не проблема, если уже установились отношения сотрудничества и консультант знает, что получит это задание. Однако, если еще не ясно, кто будет выбран (например, если для разработки предложений приглашены несколько консультантов), неосторожно бесплатно давать профессиональный совет до того, как задание одобрено.

***В разделе по укомплектованию штата*** приводятся: имена и профили работы сотрудников консультанта, которые будут выполнять задание; старшие консультанты, нужные для руководства и контроля за работой группы в организации-клиенте. Как правило, предложение гарантирует наличие определенных лиц на ограниченный период времени, например, 6-8 недель. Если клиент задерживает ответ или решает отложить задание, он знает, что ему придется принять других консультантов аналогичного профиля или снова провести переговоры по данному заданию.

***В разделе по квалификации консультанта*** описываются опыт и компетентность консультантской организации в связи с требованиями конкретного клиента. Он может содержать общий подраздел со стандартной информацией, которая дается всем клиентам (включая раздел по этическим нормам и профессиональной практике консультанта), и специальный подраздел, касающийся

проведенной ранее аналогичной работы и доказывающий, что консультантское подразделение было выбрано правильно. Ссылки на рекомендации предыдущих клиентов можно применять только с их согласия.

***Финансовый раздел*** указывает стоимость услуг, возможный рост стоимости и непредвиденные расходы, а также график и другие показатели для оплаты гонораров и покрытия расходов.

**Представление предложения**. Большинство консультантов предпочитают не отправлять предложения просто по почте, а лично вручать их клиенту при встрече, которая начинается с короткого устного (и визуального, если возможно) представления краткого содержания отчета.

Консультант должен быть готов отвечать на вопросы относительно начала предполагаемого задания. Если клиент настроился и согласен начать, есть явные преимущества сделать это, пока энтузиазм не остыл, а установленные контакты свежи в памяти людей. Однако скорое начало может быть осложнено наличием существующих текущих дел.

Хотя консультант явно хотел бы получить решение до окончания встречи, у клиента могут быть веские причины его не давать. Нажим не нужен. Профессиональный консультант знает, хорошо ли он показал себя, и может только терпеливо ждать результата.

Если клиент желает прочитать предложение до устного представления или вообще не желает устного представления, консультант должен все вручить, не настаивая на встрече.

**Реакция клиента**. Клиент из государственного сектора обычно связан правилами, которые определяют минимальное число предложений и процедуру внутренней оценки перед выбором одного из них для заключения контракта. Однако клиент из частного сектора также может использовать метод отбора на основе оценки альтернативных предложений, особенно для крупных и сложных заданий. Прежде чем клиент определит и сообщит свое решение, может пройти несколько недель или месяцев.

В таких случаях любой консультант желает знать, по каким критериям его будут оценивать. Как правило, клиент сообщает ему о них при первоначальном приглашении к представлению предложений, а также указывает имена конкурентов.

Консультант должен знать об относительном весе разных аспектов своего предложения при отборе. Например, Международный банк реконструкции и развития рекомендует своим заемщикам «давать вес» 10-20% на общий опыт консультантской фирмы, 25-40% на рабочий план и 40-60% на основной персонал, предлагаемый для выполнения задания. Таким образом, даже высококомпетентная консультантская фирма имеет мало шансов на успех при отборе, если не предложит консультантов соответствующего ранга.

**Обсуждение предложения**. Клиент может желать использовать услуги консультанта, но не одобрять некоторые аспекты предложения. Например, он может хотеть взять на себя более активную роль, чем предусмотрено консультантом, выполнять различные задачи, которые не требуют привлечения дорогостоящих квалифицированных кадров извне, или же изменить график. Обычно эти и аналогичные технические аспекты предложения рассматриваются и изменяются, если консультант способен видоизменять свой подход. В конце концов, обе стороны должны прийти к полному согласию относительно того, как действовать дальше.

Что касается вознаграждения за услуги, во многих странах консультанты подчеркивают, что их гонорары представляют собой справедливую оплату за высокопрофессиональные услуги и поэтому не обсуждаются.

**Что не включается в предложение**. Параллельно составлению предложения клиенту консультант подготавливает внутренние секретные заметки по организации-клиенту и по тому, какой подход намечается использовать. Эти заметки (иногда называемые «обзорные заметки») особенно важны в крупных консультантских организациях, если для планирования и выполнения задания используются разные консультанты. При этом следует помнить, что эта информация относится к разряду конфиденциальной:

1) имена руководителей, с которыми имелись встречи, и информация о них;

2) замечания о взаимоотношениях, стиле управления, культурных ценностях и нормах;

3) отношение разных людей к консультантам и возможные реакции на задание;

4) наилучшие источники внутренней информации;

5) дополнительные комментарии и информация по проблеме, в связи с которой предлагается задание;

6) другие выявленные проблемы, потенциальные проблемы или области дальнейшей работы, не охваченные предлагаемым заданием и не обсуждавшиеся с клиентом;

7) полезная дополнительная информация, которая была получена, но не использовалась в предложении клиенту;

8) любые другие предложения рабочей группе, которая будет выполнять задание.

**Контракт на консультирование**. Фаза ознакомления процесса консультирования успешно завершена, если консультант и клиент заключили контракт, в котором согласились работать вместе по заданию или проекту. Какова обычная форма такого контракта? Какая практика заключения контрактов считается нормальной и желательной? Это прямо зависит от юридической системы и обычной манеры ведения дел в каждой стране. Новый консультант должен получить юридический совет по форме заключения контракта, которая признается местным законодательством и частными и государственными организациями. Кроме того, он может получить совет от местной ассоциации консультантов и профессиональных коллег. Если возможны разные формы контрактов, одну или несколько из них выбирают на основании политики консультантской организации и суждения о том, как эффективнее всего вести дела с данными клиентами. Выбранная форма должна обеспечить понимание обеими сторонами своих взаимных обязанностей, чтобы избежать недоразумений.

Контракт должен включать:

1) стороны, заключающие контракт (консультант и клиент);

2) объем задания (цели, описание работы, дата начала, календарный график, объем работы);

3) рабочую продукцию и отчеты (документация и отчеты, которые следует передать клиенту);

4) вклад консультанта и клиента (время эксперта и время персонала, другие виды вклада);

5) гонорары и расходы (гонорар по счетам; расходы, которые возмещаются консультанту);

6) процедуру выставления счета и оплаты;

7) профессиональные обязанности (передача конфиденциальной информации, недопущение конфликта интересов и другие соответствующие аспекты);

8) авторское право (охватывающее продукты труда консультанта при выполнении задания);

9) ответственность (ответственность консультанта за ущерб, причиненный клиенту, ограничение ответственности);

10) использование субподрядчиков (консультантом);

11) условия прекращения контракта или его пересмотра (когда и как предлагается сторонами);

12) арбитраж (юрисдикция, процедура решения споров);

13) подписи и даты.

Существует три основные формы заключения контрактов: устный договор, письмо-договор и письменный контракт.

***Устный договор*** заключается клиентом либо после рассмотрения письменного предложения консультанта, либо если он и без этого чувствует, что консультант – именно тот, кто ему нужен и сможет обеспечить требуемый профессиональный подход. Устный договор использовался широко в первые десятилетия развития управленческого консультирования, однако в настоящее время наблюдается тенденция к использованию письменных контрактов. Тем не менее те, кто сильно верят в силу написанного слова и юридических текстов, будут удивлены, что даже сегодня значительная доля консультирования осуществляется на основании устных договоров.

Устного договора достаточно, если существуют следующие условия:

– консультант и клиент хорошо знакомы с профессиональной практикой;

– они полностью доверяют друг другу и знакомы с условиями работы друг друга (клиент знает, какие условия выдвигает консультант, а консультант знает, чего можно ожидать от клиента, например, может ли тот платить авансом или ежемесячно, сколько времени требуется для утверждения оплаты и т.д.);

– задание не слишком велико и не слишком сложно (в противном случае поддерживать отношения без каких-либо формальных документов может быть трудно для обеих сторон).

Устные договоры чаще используются при повторных делах, чем с новыми клиентами.

***Письмо-договор*** – основной вид заключения контрактов на профессиональные услуги во многих странах. Получив предложение консультанта, клиент посылает ему письмо с согласием или с намерениями, подтверждая, что принимает предложение и выдвигаемые условия. Письмо может ставить новые условия, которые изменяют или дополняют предложение. В этом случае консультант в свою очередь отвечает, согласен ли он принять эти новые условия. Все это также может быть сначала обсуждено устно, а затем закреплено в письменном виде в сжатой форме.

Возможно также, что клиент сам посылает письмо, в котором описывает, какая работа требуется и предлагаемые условия, а консультант дает письменное согласие.

***Письменный контракт***. Использование письменного контракта, соответствующим образом подписанного сторонами, может быть желательно по нескольким причинам. Это может предусматриваться законом или правилами организации-клиента по использованию внешних услуг (так обстоит дело почти во всех государственных организациях и международных учреждениях, а также во многих частных компаниях). Часто это наилучшая форма, если консультант и клиент относятся к разным деловым и юридическим кругам и могут легко неправильно понять намерения и позиции друг друга. Желательно, но не необходимо заключать письменный контракт в случае крупных и сложных заданий, включающих множество разных лиц со стороны как клиента, так и консультанта.

У клиента может иметься стандартная форма контакта. Большинство консультантов по вопросам управления довольно гибки и принимают различные формы контракта. Однако не следует пренебрегать необходимостью проконсультироваться со своим юристом, если предложена новая и необычная форма контракта. Как правило, консультант знает заранее, что ему придется подписать официальный контракт. Он должен получить от клиента стандартную форму, показать ее своему юристу и помнить о ней при подготовке предложения по заданию. Таким образом, он сможет сформулировать предложения так, чтобы они могли

непосредственно включаться в текст контракта или прилагаться к нему без значительных видоизменений.

Консультационная фирма также должна иметь свою собственную стандартную форму контракта. Она будет использоваться при работе с клиентами, не имеющими собственной стандартной формы и ожидающими получить ее от консультанта.

**Внутренняя гибкость**. Цель заключения контракта – четко сориентировать совместную работу и защитить интересы обеих сторон. Это подразумевает определенную долю гибкости.

На любом этапе выполнения задания характер и значение проблемы могут измениться, новые приоритеты могут выйти на первый план. Возможности консультанта и клиента и мнение о том, какой подход к решению проблемы наиболее эффективен, также эволюционируют. Ясно, что профессиональный консультант не будет настаивать на продолжении работы, предусмотренной в контракте, если она больше не нужна и приносит клиенту лишь ненужные расходы.

Какая бы форма контракта ни использовалась, следует решить, при каких условиях и каким образом консультант или клиент могут выйти из контракта или предложить его пересмотр.

**Психологический контракт**. В эпоху, когда различные аспекты нашей жизни все больше регулируются и ограничиваются законодательством, а официальные контракты становятся все более обычными в профессиональных сферах, полезно подчеркнуть, что официальная юридическая сторона заключения контракта – главное. Однако следует помнить о том, что лучшей формой консультативного задания является такое задание, где имеется «контракт» иного рода, не зафиксированный в каком-либо документе и трудно поддающийся описанию: психологический контракт, в соответствии с которым консультант и клиент сотрудничают в атмосфере доверия и взаимоуважения, веря, что подход, применяемый другой стороной, является наилучшим для успешного завершения задания. Такой «контракт» не может заменить самого изощренного юридического документа.

## 3.2. Диагноз проблем

***Диагноз***, вторая фаза процесса консультирования, является первой истинной операционной фазой. ***Его 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. ***Другая 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 даже привести к заключению, что проблему нельзя решить или решение ее не оправдает затрачиваемых усилий.

Однако на практике часто трудно или неуместно строго разграничивать и проводить линию между этим и следующим этапом процесса консультирования. Дело не только в том, что диагноз закладывает основы будущей работы. Часто диагностирование уже позволяет выявить и изучить возможные решения. Беседуя с людьми, может быть, непрактично и даже невозможно ограничить обсуждение лишь проблемами и их причинами и не касаться их возможных решений. Поэтому на практике следует эти этапы объединять.

Имеется также другой важный момент. Как уже указывалось, одно то, что консультант по вопросам управления присутствует в организации и начинает задавать вопросы, приводит процесс изменений в движение. Это может непосредственно повлиять на работу организации. Можно даже не говорить, что делать, а просто задать вопрос, и человек осознает, что имеется другой альтернативный путь выполнения работы. Иногда можно слышать, как сотрудник говорит: «Я не знал, что они хотят, чтобы я делал эту работу так. Сказали бы, я бы так все и делал!»

Это часто происходит при выполнении консультативных заданий. Диагностируя проблему и тесно сотрудничая с клиентом,

консультанты уже воздействуют на отношение к изменениям и могут непроизвольно что-то перестроить.

Все это может сопровождаться также эффектом обучения. Клиент и его персонал должны не только чувствовать, что они сами вытесняют всю правду о своей организации или подразделении, но и быть уверенными в том, что консультант делится с ними своим методом диагностики, чтобы они смогли научиться сами диагностировать проблемы. Способность клиента решать проблемы за это время может значительно усилиться. Если упустить эту возможность, начинать вовлекать людей в фазе планирования действий может быть слишком поздно.

Порядок проведения фазы диагноза можно описать следующим образом.

**Повторное формулирование проблемы**. План задания, подготовленный после предварительного диагноза проблемы, дает общие направления и основной график действий в фазе диагностики. Однако до начала детальных исследований могут потребоваться пересмотр и корректировка. Между окончанием фазы ознакомления и началом диагностической фазы иногда проходит несколько месяцев. Нужно увериться, что первоначальный диагноз проблемы остается все еще правильным и может служить основой для диагностической работы. Полезно заново сформулировать проблему и убедиться, что клиент не передумал и не хочет, чтобы консультант занялся чем-нибудь другим. Можно организовать специальную встречу с клиентом для этого до начала проведения диагноза.

**Концептуальная основа**. Начинать диагностическую работу нужно, имея в голове ясную концептуальную основу. Широкие и дорогостоящие исследования без такой основы – рискованное занятие. В любой организации консультант сталкивается с массой проблем различного характера: техническими и человеческими, явными и скрытыми, крупными и мелкими, реальными и потенциальными. Он будет слышать множество критических мнений о том, какая из них основная и что с ней надо делать. При диагностировании постоянно существует риск принять неправильное решение под влиянием высказываемых взглядов, собрать интересные, но ненужные факты, упуская существенную информацию и игнорируя некоторые важные аспекты сложной проблемы.

Возможные ошибки при диагностике, которые уже упоминались, следует держать в уме и делать все, чтобы избегать их.

Таким образом, было бы неправильно считать, что сбор и анализ фактов – своего рода скрупулезная, но рутинная работа, которую может делать какой-нибудь молодой помощник, если его направлять, а опытный специалист может появиться на более поздней стадии, когда потребуется творческий подход нахождения эффективных решений проблемы. Постановка диагноза также требует большой доли воображения и творчества вместе с опытом анализирования деловых, управленческих и человеческих проблем.

**Что следует установить**. Прежде всего консультант должен помнить о том, что он должен установить, доказать, проверить и обосновать во время постановки диагноза. Он должен предусмотреть, какой будет конечный результат этой фазы, на основании которого задание сможет перейти в следующую. Это включает определение: проблемы; причин проблемы; других существенных связей; возможностей клиента разрешить проблему; возможных направлений дальнейших действий.

*Проблема*. Консультанта могут попросить помочь исправить ухудшающуюся ситуацию, улучшить существующую (даже если ее нельзя назвать ухудшающейся) или создать совершенно новую ситуацию (где выявляются и используются новые возможности). Таким образом, имеются три основные категории проблем: коррективные, прогрессивные и созидательные. У них, однако, есть одна общая характеристика: в каждом случае имеются различия между тем, что происходит (или будет происходить) в действительности, и тем, что должно (или может) происходить. Это различие определяет проблему, с которой должен иметь дело консультант.

Чтобы определить эту разницу или расхождение, необходимо сравнить две ситуации. Нетрудно выяснить, что происходит в действительности, т.е. действительную ситуацию. Узнать, что должно происходить, т.е. идеальную или желаемую ситуацию, гораздо сложнее, но это неотъемлемая часть диагноза проблемы, только таким путем она может быть описана и проанализирована как коррективная, прогрессивная или созидательная.

Проблема может быть определена с помощью пяти основных аспектов или характеристик:

1) *сущность или содержание*. Следует описать сущность или содержание проблемы (низкая эффективность; растущие издержки производства; нехватка квалифицированной рабочей силы; отсутствие идей относительно вложения неиспользуемого капитала). Следует определить, с чем все это сравнивается и на каком основании. (Почему мы говорим, что эффективность низкая? Низкая по сравнению с каким стандартом?).

2) *организационное и физическое местонахождение*. В каких организационных подразделениях (участках, отделах, филиалах) и физических объектах (заводы, здания, склады, конторы) была выявлена проблема? Какие другие подразделения она, возможно, затронула? Насколько широко она распространена в организации?

3) *«владение» проблемой*. Какие люди (менеджеры, специалисты, клерки, рабочие) затронуты проблемой и более всего заинтересованы в ее решении? Является ли проблема «закрытой» или «открытой»?

4) *абсолютная и относительная величина*. Насколько важна проблема в абсолютных величинах (например, объем потерянного рабочего времени или денег; объем неиспользуемых производственных мощностей; потенциальная экономия)? Насколько она важна в относительном выражении? Как она влияет на подразделение, в котором обнаружена, и на людей, которые «владеют» ею? Насколько она важна для организации в целом? Что получит организация от ее решения?

5) *временная перспектива*. С какого времени существует данная проблема? Наблюдалась ли она один раз, несколько раз или возникает периодически? Как часто она возникает? Какова тенденция: проблема стабилизировалась, усиливается или ослабевает? Каковы могут быть прогнозы относительно ее эволюции в будущем?

**Причины проблемы**. Основная задача диагностики выявить силы и факторы, которые вызывают проблему. В начале работы есть некоторая предварительная информация или предположения о ее возможных причинах. Они помогают выдвинуть гипотезы, причем чем больше, тем лучше, но не поверхностного характера. Это – отправная точка для исследований. Сбор данных и их анализ

затем сконцентрируются в основном на гипотетических причинах, исключая гипотезы, которые не могут быть обоснованы на основании фактов, и добавляя новые, возникающие в ходе беседы с клиентом или из других источников. Следует применять строгий научный подход. Например, если трудно найти данные в поддержку гипотезы, это не означает, что ее следует исключить. Наконец, консультант должен быть способен выявить действительные причины среди множества факторов, связанных с проблемой.

**Другие существенные взаимосвязи**. Любая отдельная деловая или управленческая проблема не обособлена от других, она зависит не только от своих одной или нескольких причин. Например, имеются факторы, которые усугубляют или смягчают проблему, не являясь ее непосредственными причинами. Они могут делать ее решение более или менее сложным. При решении одной проблемы могут возникать другие. Часто устранение одних трудностей создает другие и т.д. Следует изучить и выявить эти зависимости и потенциальные проблемы.

**Способность клиента решить проблему**. Возможности клиента имеют несколько сторон. Необходимо выяснить, обладает ли он материальными и финансовыми ресурсами, а также технической квалификацией, необходимой для решения проблемы. Важное значение имеет фактор времени. Каков опыт клиента в решении других проблем и осуществлении организационных изменений различного характера и объема? Как культура организации-клиента воспринимает изменения? Каково возможное развитие ресурсов клиента в будущем в связи с решаемой проблемой? Может ли он мобилизовать другие ресурсы? Какие делались попытки решить данную проблему? Были ли предыдущие попытки успешными? Почему они провалились?

Значительное внимание должно уделяться отношению клиента к данной проблеме. Как люди (на разных уровнях и относящиеся к разным категориям) воспринимают проблему? Понимают ли они ее и хотят ли перемен? Находились ли они под действием данной проблемы так долго, что приспособились жить с ней?

**Возможные направления дальнейших действий**. Цель диагноза – подготовка к действию. На протяжении всего исследования нужно собирать, регистрировать и анализировать информацию и идеи относительно решения проблемы с такой же

тщательностью и упорством, что и данные о ее характере и причинах. Это обеспечивает связь со следующей фазой планирования действии. Предложенные действия должны логически проистекать из диагноза. Однако консультант должен помнить, к чему приводят преждевременные изменения, начатые до установления фактов, выявления причин и формулирования выводов на основании диагноза.

**Основные этапы диагностирования.** При выработке детального плана диагностической работы можно использовать описанную выше общую схему, но при этом объем и методику работ следует подобрать в соответствии с характером и сложностью проблемы, а также с учетом профиля и отношения клиента. Постановка диагноза заключается в поиске ответов на вопросы в пяти рассмотренных выше областях: проблема, причины проблемы, другие существенные взаимосвязи, возможности клиента в отношении решения проблемы и возможные направления дальнейших действий.

Таким образом, диагностическая работа должна осуществляться в четыре этапа: определение структуры и принятие решения о сборе данных; выявление фактов или сбор данных; анализ фактов; обратная связь с клиентом, включая составление отчетов и выводы, сделанные на основании диагноза.

***Факты*** – строительные блоки любой консультационной работы. Значительное количество фактов требуется, чтобы получить ясную картину ситуации, точно определить проблему и связать свои предложения с действительностью. Факты нужны и для решения творческих проблем, когда нужно разработать нечто совершенно новое, используя большую долю воображения и творческого мышления. Сбор фактов может быть самой трудоемкой и болезненной фазой работы консультанта, однако другого выбора нет.

В начале диагностирования занятый им консультант получает определенный объем данных от своих коллег, которые занимались предварительным диагнозом проблемы в фазе ознакомления. Диагностическая фаза идет намного дальше и значительно детальнее определяет проблемы и собирает факты.

Характер собираемых фактов зависит от области деятельности, определения проблемы и целей задания. Факты должны позволять изучать процессы, отношения, причины и взаимосвязи,

обращать особое внимание на потенциальные возможности и пути их использования.

**План сбора данных**. Сбор данных следует подготавливать, тщательно определяя, какие факты необходимы. Опытные консультанты продолжают применять принцип избирательности, хотя и знают, что им требуются более детальные и точные факты, чем их коллегам, которые осуществляли предварительную диагностику. Они понимают, что количество фактической информации в любой организации практически не ограничено, но ее избыточный объем легко становится неуправляемым и не может быть полностью использован при выполнении задания. Нельзя игнорировать стоимость сбора фактов, особенно если некоторые данные труднодоступны и необходимо строить специальные схемы для их получения (наблюдения, особые формы ведения учета).

Определяя объем данных, консультант должен помнить, что «цель – не научное исследование. Цель диагноза мобилизовать действия по решению проблемы. Действия, которые позволят усовершенствовать функционирование организации».

Какие факты собирать и изучать, необходимо определять в тесном сотрудничестве с клиентом, особенно с теми членами его организации, которые знают, какая ведется документация, насколько она надежна, а что лучше узнавать из других источников.

При этом определяют содержание данных, степень их детализации, период времени, уровень охвата, а также критерии классификации и табулирования.

При планировании сбора данных также нужно решить, для каких аспектов проблемы и взаимосвязей не требуется детальная информация. Это касается случаев, когда консультант благодаря своему опыту может делать надежные выводы на основании общих сведений и путем сравнения с аналогичными ситуациями в других организациях.

Клиент может не понимать, почему консультант настаивает на получении какой-то информации. Это часто происходит, когда, по мнению клиента, задание не должно выходить за пределы определенной технической области и консультант не должен касаться других областей. В этом случае нужно объяснить, зачем нужны определенные данные по событиям, ситуациям

и проблемам, которые могут быть как-то связаны с рассматриваемой проблемой. Это может обратить внимание клиента на связи, которые он не принимал в расчет, и подтвердить правильность методического подхода консультанта.

**Содержание данных**. Каждый опытный консультант знает, что идентичные на первый взгляд типы данных могут иметь разное значение или содержание в разных организациях. Например, «текущую работу» везде понимают по-разному, в нее включают или не включают некоторые аспекты, выясняют ее финансовое значение различными способами.

*Количество* – тоже проблема. Консультант уточняет единицы измерения, например, количество изделий, их вес или объем, и устанавливает пределы точности, например, до ближайшей сотни или до последней единицы. Точность зависит от цели, которой будут служить эти данные. При анализе рабочего времени, чтобы установить норму времени операции, может потребоваться точность до секунды при допустимой погрешности 5%. Напротив, прогноз общего объема производства в год может делаться с точностью до ближайшей тысячи при допустимой погрешности 10%. Если консультант не определит пределы точности до сбора данных, он может получить не то, что ему требуется, и процесс придется повторить, если, например, время операций регистрировалось в минутах или десятых или сотых их долях, а требовалось время в секундах.

**Степень детализации**, требуемая для фактов обычно выше, чем для данных, используемых при предварительной диагностике. В то время как общий диагноз основывается на сводных цифрах (например, суммарное время машинной обработки на основном производстве), изменения опираются на более детализированную информацию (время машинной обработки для каждой операции, время, затрачиваемое на производственную работу для станков определенного типа или в определенных цехах). Чем больше детализированы факты, тем больше времени требуется для их сбора. В начале выполнения задания консультанту может быть трудно оценить преимущества, которые дают детализированные факты. До того, как они собраны, неизвестны их недостатки и открываемые ими потенциальные возможности к улучшению, консультант может только указать проблемы, которые заслуживают тщательного

изучения. Или он может вначале собирать данные в широком смысле, например, общее число дней отпусков по болезни среди всех работников. Анализ этих данных потребует детализации для определенных категорий, например, число дней отпуска по болезни в каждой возрастной группе в зимние месяцы. Таким образом, данные могут собираться в несколько этапов, пока у консультанта не возникнет достаточно подробная картина существующего положения дел, позволяющая предложить пути их улучшения.

**Период времени**. Определить период времени также очень важно. Например, чтобы разработать систему управления запасами готовых изделий, консультант должен знать число проданных изделий. За сколько лет нужно рассчитать сбыт и с какими интервалами? Возможный ответ – на каждый месяц за последние три года. Период должен быть достаточно длительным, чтобы определить точный характер деятельности, темпы роста или спада и выявить колебания хозяйственной активности из-за сезонных вариаций или экономических циклов. Исследуемые промежутки времени должны быть сопоставимыми: месяцы или недели должны включать одинаковое число рабочих дней и т.д. Время, когда происходили необыкновенные события, следует исключать, но рассматривать и использовать этот опыт в новой ситуации. Периоды, предшествующие крупным изменениям в работе, например, освоение новой продукции и прекращение выпуска старой, следует рассматривать отдельно от периодов нормальной работы.

**Охват**. Консультант должен решить, собрать ли всю информацию (по всем продуктам, сотрудникам, подразделениям и процессам) или отдельные ее элементы. Как правило, выбирается несколько жизненно важных пунктов, которые связаны с текущей хозяйственной деятельностью или могут стать чрезвычайно важными в будущем (новая перспективная продукция и т.д.). Если производственные возможности явно ограничиваются одной группой машин, которые стали узким местом, решение проблем этой группы может явиться ключом к решению большинства других проблем данного отдела. В других случаях могут собираться данные для репрезентативных выборок.

**Обработка и табулирование данных**. Наконец, подготовительная работа для сбора фактов включает принятие решений по

обработке и табулированию данных с учетом конечного их использования. Возможны следующие *типичные группировки*:

– *по событиям* – время, частота, скорость, тенденции, причины, следствия (например, количество несчастных случаев, вызванных определенными причинами, в каждый день недели за последний год);

– *по людям* – возраст, пол, национальность, семейное положение, квалификация, род занятий, трудовой стаж, заработок (например, средний ежегодный заработок незамужних сотрудниц с определенным уровнем квалификации за каждый из прошедших пяти лет);

– *по продукции и материалам* – размер, стоимость, технические характеристики, источник (например, стоимость материалов по типу и размеру по инвентарной ведомости в конце последних 12 календарных кварталов);

– *по ресурсам, затратам, доходам, процессам и процедурам* – показатель производственной активности (сбыт, потребление, производство), местонахождение, центр управления, географическое распределение, использование оборудования (например, количество определенных деталей, производимое с помощью отобранных процессов в течение каждого из последних 24 месяцев).

Чтобы представить факты в удобной форме, консультант планирует, как их следует табулировать. Описание и изложение фактов могут помещаться на отдельном листе бумаги или карточке под специально подобранными заголовками, например, «обязанности каждого руководителя». Ответы на вопросник могут быть представлены в виде «суммарного вопросника», т.е. используя ту же форму, которая раздавалась опрашиваемым. Процессы и процедуры могут быть представлены в виде последовательности символов, таких, как операции, используемые специалистами по системному анализу или при анализе рабочего времени. Геометрические формы лучше всего изображать на рисунках. Цифры обычно приводятся в таблицах.

При компьютерной обработке данных целесообразно предварительно подобрать соответствующую модель и программу или же разработать новую, если не существует программы, отвечающей конкретной аналитической задаче. Это, однако, потребует

некоторого времени, которое следует предусмотреть при планировании диагностической работы.

То, каким образом в процессе выполнения задания консультант хранит свои бумаги и располагает материал для получения информации, помогает ему придерживаться правильного курса и легко устанавливать связь с руководством. И спустя несколько месяцев после составления значение этих записей должно оставаться столь же ясным, что и в начале. Все вносимые цифры должны удовлетворять этим требованиям.

**Источники фактов**. В целом консультант может получать фактические данные в трех формах: записи; события и условия; память.

Любые из этих источников могут быть внутренними (в пределах данной организации) или внешними (официальные публикации, статистические отчеты, мнения людей вне организации, Интернет и т.д.).

***Записи*** – это факты, хранимые в форме, пригодной для считывания или преобразования. К ним относятся документы (файлы, отчеты, публикации), компьютерные файлы, фильмы, микрофильмы, магнитные ленты, рисунки, фотографии, графики и т.д. Факты из записей выявляются путем поиска и изучения.

***События и условия*** – это поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства.

***Память*** – это вся информация, хранящаяся в памяти людей, которые работают в организации-клиенте, связаны с ней или просто могут дать информацию, полезную для консультанта (например, для сравнения). Эта «энциклопедия знаний» охватывает бесспорные доказанные факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения и догадки. Мозг хранит все эти данные в виде слов, цифр и картин, которые консультант не может видеть, но может воспроизводить с помощью опроса людей, специальных отчетов и т.д.

Опытный консультант не применяет косвенные и трудоемкие методы сбора информации, если она может быть получена прямо и просто. Во многих случаях можно просто пойти и спросить. Люди на всех уровнях в промышленных фирмах и других организациях обладают огромным объемом знаний о месте своей работы, и почти все имеют определенные идеи относительно необходимых и

возможных усовершенствований, однако не делятся информацией, если их не просят об этом.

**Анализ фактов.** Данные нельзя использовать без анализа, который не только изучает и оценивает. Как уже упоминалось, конечная цель процесса консультирования – осуществление изменений, и анализ фактов должен приблизить нас к ее достижению.

Правильно описать реальность, т.е. условия, события и их причины еще недостаточно. Важнее определить, что может быть сделано, обладает ли клиент возможностями сделать это и как направлять весь процесс изменений.

Таким образом, не существует четких границ между анализом и синтезом. Синтез в смысле построения целого из частей, принятия решений на основании анализа фактов и выработки предложений по осуществлению действий начинается где-то во время анализа фактов. Анализ фактов, таким образом, постепенно переходит в синтез. В самом деле, для опытного консультанта анализ и синтез – две стороны одной медали, и он пользуется ими одновременно. Ему не требуется каждый раз создавать из частей новое целое, теоретические знания и практический опыт помогают ему синтезировать во время анализа. Если он может определить, что рассматриваемая проблема подчиняется действию известного ему общего правила, он применяет метод дедукции. Вместо того, чтобы собирать и анализировать огромное количество фактов, пытаясь вывести правило, которое действует в данном случае, он действует в обратном направлении, допуская, что зависимости, описываемые каким-то правилом, существуют также в рассматриваемом случае.

Однако консультант должен избегать ловушек, которые могут расставлять для него данные и его прошлый опыт, например, искушения делать поспешные выводы на основании поверхностно проанализированных фактов и фиксировать идеи до глубокого изучения фактов («Точно такой же случаи я видел в прошлом много раз!»). Иными словами, невозможно применять дедукцию там, где нужна индукция, и наоборот.

Покажем на упрощенном ***примере***, как действует консультант при изучении фактов. На промышленном предприятии производственный учет и наблюдения показали, что значительная часть производственных возможностей не используется из-за поломок

оборудовании и остановок. Как причина длительных простоев указывается то, что приходится долго ждать квалифицированных специалистов по ремонту, и, действительно, служба технического обслуживания физически централизована в одном месте как единое подразделение, подчиненное главному инженеру, хотя предприятие имеет несколько цехов, расположенных в разных частях большого городского района. У консультанта появляется соблазн предложить децентрализовать службу технического обслуживания (например, иметь по одному специалисту-ремонтнику в каждом цехе или создать несколько центров, расположенных вблизи группы цехов). Но здесь следует принять во внимание, в числе прочего, время простоя этих специалистов: в результате децентрализации возрастет их число, и нельзя будет гарантировать полного использования их времени. На следующем этапе выясняется, что главный инженер возражает против децентрализации служб технического обслуживания и в общем предпочитает централизацию. В течение какого-то времени консультант находится перед искушением считать этот факт основным препятствием на пути решения проблемы. Однако ему приходит в голову идея еще раз изучить технические причины остановок работы оборудования и отношение рабочих к поломкам. Он собирает дополнительную информацию и выясняет, что заработная плата операторов, работающих на этом оборудовании, не связана с эффективным временем его работы. Он также обнаруживает, что большая часть остановок вызвана незначительными неисправностями и что операторов можно легко научить устранять эти неисправности без посторонней помощи. В итоге главное в предложениях консультанта так изменить систему оплаты труда, чтобы рабочие хотели свести остановки в работе оборудования к минимуму, обучить операторов методам несложного технического обслуживания и ремонта, а также на некоторое время изменить функции центральной службы технического обслуживания.

**Редактирование данных**. Прежде чем подвергнуть данные аналитическим операциям, описанным ниже, их следует отредактировать и провести тщательный отбор. При этом проверяют их полноту, ясность записей и их представления, исключают или исправляют ошибки. Консультант должен также убедиться, что при сборе данных использовались одинаковые критерии.

Наиболее наглядный ***пример*** – запись, описывающая производственную деятельность: если 19 записей указывают продолжительность от 4 до 5 мин, то единственная, указывающая 12 мин, не может быть использована для вычисления средней величины. Это может происходить и в других случаях, например, в бухгалтерском учете, когда накладные расходы неточно распределены среди различной продукции или же один отчет содержит статьи, которые следует записать на другой.

Иногда помогает перекрестная проверка: например, информацию, полученную в ходе беседы, можно проверить при последующей беседе. В других случаях возможность перекрестной проверки отсутствует, и только опыт и здравое суждение консультанта и сотрудничество служебного персонала клиента позволяют «очистить» данные перед тем, как использовать их для аналитических операций.

**Систематизация**. Систематизация данных начинается еще до того, как они появились, путем установления критериев их организации и табулирования. Дальнейшая систематизация и корректировка ее критериев осуществляются в процессе выявления фактов (например, консультант решает использовать более детальную разбивку данных, чем планировалось первоначально) и после его завершения. Если способ регистрации фактической информации позволяет проводить множественную систематизацию, консультант может испробовать несколько возможных вариантов систематизации, прежде чем решит, какой из них будет более всего отвечать целям задания.

Основными критериями систематизации данных, применяемыми консультантом, являются: время; место (подразделение); ответственность; структура; воздействующие факторы.

*Систематизация данных по времени* указывает тенденции, темп изменений, случайные и периодические колебания.

*Систематизация по месту или организационным подразделениям* помогает исследовать проблемы в различных частях организации и находить решения, связанные со специфическими условиями в каждой из них.

Другим аспектом является *ответственность за факты и события* – во многих случаях ответственность не идентична с тем местом (подразделением), где был выявлен данный факт.

*Систематизация в соответствии со структурой единиц и процессов* играет очень важную роль, в ней используется целый ряд критериев. Служащие, материалы, продукция или же завод и оборудование могут быть систематизированы с разных точек зрения. При этом важно определить, как изменения составных элементов влияют на единицу в целом; действия должны быть направлены на те компоненты, которые значительно влияют на общие результаты.

Операции в производственном процессе могут систематизироваться по их последовательности во времени и представляться в виде таблицы или диаграммы, а также изображаться на схеме цеха (что позволяет указывать направления движения материалов и расстояния).

Организационные связи и неформальные взаимоотношения в организациях могут быть систематизированы с помощью графиков, диаграмм, таблиц и т.д.

*Систематизация по воздействующим факторам* – подготовительный этап в функциональном и причинно-следственном анализе. Например, остановки в работе оборудования могут быть систематизированы по факторам, которые их вызывают: отсутствие материалов, прекращение подачи энергии, отсутствие рабочей силы, отставание от графика, отсутствие запасных частей и т.д.

Во многих случаях простая систематизация (по одному критерию) недостаточна: применяется перекрестная систематизация, которая включает сочетание двух и более переменных (например, служащие систематизируются по возрастным группам, полу и длительности работы в организации).

**Анализ систематизированных данных**. Подготовленные и систематизированные данные анализируют для выявления взаимосвязей, соотношений и тенденций. В зависимости от характера проблемы и цели консультативного задания данные можно анализировать по-разному. Часто используются статистические методы (средние величины, дисперсия, плотность распределения, корреляция и регрессия), а также различные другие методики, включая использование математического моделирования или графического построения.

Статистические и другие методы количественного анализа имеют смысл только в том случае, если могут быть выявлены

качественные связи. Например, связь между двумя переменными может быть измерена с помощью корреляции, однако корреляция не объясняет характера и причин этой связи.

Основная задача – установить наличие специфической взаимосвязи между различными факторами и событиями, описываемыми данными и, если она существует, изучить ее характер. По возможности взаимосвязь определяют количественно и выражают как функцию (в математическом смысле этого термина), где одна или несколько зависимых переменных находятся в специфической зависимости от одной или нескольких независимых переменных. Цель – выявить и определить взаимосвязи, которые носят существенный, а не случайный характер.

**Причинно-следственный анализ**. Цель причинно-следственного анализа – выявить причинные связи между условиями и событиями. Он дает ключ к планированию изменений и повышению эффективности работы. Если известны причины, которые привели к определенным ситуациям, результатам или проблемам, действия можно сконцентрировать на этих причинах и попытаться их изменить (если, конечно, это возможно).

Но как консультант определяет, что имеется причинная связь? Не следует забывать, что в большинстве случаев он начинает исследование с одной или нескольких гипотез относительно возможных причин проблемы. Так как он изучал и, решая задачи по управлению, по-видимому, наблюдал ранее схожие ситуации, он подходит к причинному анализу с определенным объемом знаний и опыта. Он представляет себе возможные основные причины, и, чтобы подтвердить их, ему необходимо взглянуть на исследуемый процесс или систему, а также на ситуацию во всей организации как на единое целое. Редко можно столкнуться с ситуациями, где существуют необычные причинные связи.

Всегда необходимо работать методично, тщательно изучая на основании собранной информации, могла ли предполагаемая причина в действительности привести к наблюдаемому результату. В идеальном случае устранение одной предполагаемой причины не приводит к исчезновению наблюдаемого эффекта, свидетельствуя о том, что мы не выявили основной причины. Например, в цехе с плохими условиями работы рабочие быстро устают и каждый день производительность значительно снижается после 3-4 ч работы.

Если эти условия (например, вентиляция, освещение) меняются, но производительность не возрастает или возрастает незначительно, следует искать другую причину. Это может быть, например, недостаточное питание. Плохие условия работы могут ухудшать ситуацию, но не являются основной причиной.

К сожалению, при решении проблем управления и делового предпринимательства невозможно в порядке эксперимента устранять по очереди предполагаемые причины, так как на это требуется слишком много времени и средств. В большинстве случаев, будет ли отброшена часть гипотетических и выявлена действительная причина, определяется качеством диагностической работы.

Следует указать некоторые трудности и недостатки причинно-следственного анализа.

*Причина и следствие*. Часто наблюдаются условия, которые влияют друг на друга, и есть опасность принять причину за следствие. Типичный пример – связь между нездоровой атмосферой в коллективе и низкой эффективностью работы организации. Является ли нездоровая атмосфера причиной плохих результатов в деловой деятельности или же эти плохие результаты действуют на настроение коллектива и создают нездоровую атмосферу? Если принять статическую точку зрения, эти условия взаимно влияют друг на друга и могут создавать порочный круг; однако какое условие служит причиной возникновения другого?

*Основная, или первичная, причина*. Допустим, что консультант установил, что снижение уровня сбыта и доходов является причиной плохого настроения в коллективе. Каковы в таком случае причины плохого состояния дел? Обнаруживается, что причина – потеря важного зарубежного рынка. Но почему потерян этот рынок? Это произошло из-за серьезных ошибок в политике ценообразования. Почему были допущены эти ошибки? И т.д. ...

При диагностировании проблем предпринимательства и управления консультанты сталкиваются с целой цепью причин и следствий. Вопрос в том, как глубоко следует идти в поиске основной (или первичной) причины. Здесь также следует помнить прежде всего о цели. Прослеживать причины в обратном порядке до первородного греха, может быть, и очень интересно, но не дает большой пользы. Задача консультирования не в этом. Когда-то

придется принять одну причину за основную. Она будет относительно основной. Как правило, это причина, с которой клиент способен что-либо сделать. Таким образом, можно предложить решения, касающиеся фундаментальных причин, не высказывая ничего невозможного.

*Множественные причины одного следствия*. Часто проблема имеет две или несколько причин, хотя одна из них может быть более важной, чем другие. Это часто наблюдается при проблемах с коллективом (на поведение и эффективность работы руководителя влияют одновременно проблемы, с которыми он сталкивается на работе или дома) или при организационных проблемах, вызванных параллельными, но независимыми событиями (например, изменение обменного курса иностранной валюты и смерть ведущего специалиста по маркетингу).

*Множественные следствия одной причины*. Часто происходит и обратное: одно условие становится причиной целого ряда следствий. Например, наличие политической или этнической группировки на предприятии может быть причиной множества кадровых, управленческих и деловых проблем.

**Анализ силового поля**. На зависимости и факторы, влияющие на изменения, можно взглянуть также с помощью анализа силового поля, разработанного Куртом Левином.

При таком представлении существующее состояние дел в организации считается равновесным состоянием двух групп сил, действующих в противоположных направлениях: побуждающие силы способствуют движению в сторону изменений, в то время как ограничивающие силы мешают этому движению. В ходе анализа эти два вида сил выявляются и оценивается их относительная величина. Изменения происходят при нарушении равновесия, например, при добавлении одной или нескольких новых сил или путем усиления или ослабления уже существующих сил. При достижении нового состояния дел создается новое равновесие между побуждающими и ограничивающими силами. И так процесс продолжается.

**Анализ будущего**. Так как вся консультационная работа концентрируется на действии, она в основном ориентирована на будущее. Независимо от того, имеет ли консультант дело с коррективной, прогрессивной или творческой проблемой, всегда

возникает вопрос: что следует сделать? Это придает анализу фактов особый уклон, поскольку надо собрать не только информацию о существующих реальностях, но и выявить данные о ситуации, которая еще не существует.

Это утверждение не совсем правильно, так как будущее связано с прошлым и настоящим. Многие будущие события и взаимосвязи могут быть предсказаны. Поэтому так важно анализировать, как меняются данные, описывающие рассматриваемую организацию и окружающую ее среду. Все консультанты интересуются тенденциями независимо от того, связано ли задание с решением сложной стратегической деловой проблемы или же с узкой задачей, как например, упрощение производственного учета.

К сожалению, наиболее распространенный подход к анализу будущих тенденций – простая экстраполяция. Мы обычно думаем о будущем как о простом продолжении прошлых тенденций, поскольку не можем или не хотим изучить вопрос, будут ли они продолжаться в действительности и какие новые события могут радикально их изменить. В периоды быстрых технологических, социальных и других изменений – а мы живем в один из таких периодов – нормально, когда прошлые тенденции не сохраняются в будущем, а существенно меняются.

Данные по будущим тенденциям, взятые из различных внешних источников информации, следует изучать с осторожностью, убеждаясь в их достоверности. Это же относится к анализу относительных величин. Некоторые из них могут потерять свое значение или даже стать бесполезными. При розничной продаже показатель отношения товарооборота к числу служащих сохранял свое значение при переходе от небольших магазинов к универмагам, супермаркетам и магазинам самообслуживания. Однако он неинтересен с приходом автоматизированной системы продажи, когда даже кассиры заменяются на электронное оборудование, контролирующее и выдающее счета. В то же время становятся более значимыми такие отношения, как товарооборот на квадратный метр торговой площади или на 1000 долл. инвестированного капитала.

**Обратная связь с клиентом**. Ранее было много сказано о желательности активного участия клиента в сборе данных и других диагностических операциях. Цель – создать взаимоотношения истинного сотрудничества между консультантом и клиентом в

начальной стадии консультирования и предупредить развитие у клиента различных отрицательных отношений и реакций, трудно избегаемых, если тот плохо информирован о том, что происходит в действительности и если выводы и заключения консультанта для него неожиданность. Поэтому так необходима обратная связь с клиентом в диагностической фазе.

Что значит обратная связь? ***Обратная связь*** предоставляет клиенту информацию; которая может: сообщить ему нечто новое и важное относительно его организации; позволить ему понять, какой метод применяет консультант и как он продвигается в своем исследовании; повысить степень участия клиента в выполнении задания; помочь консультанту оставаться на правильном пути или, если необходимо, изменить направление исследований.

Понятие обратной связи подразумевает, что к клиенту идет не просто любая полезная информация, но собранная, проанализированная и отобранная консультантом при работе с клиентом.

Обратная связь во время диагностики в сущности сама по себе является диагностическим методом. Имеется в виду, что правильно отобранная и представленная информация вызовет у клиента определенную реакцию; поэтому необходимо твердо знать какую именно информацию представлять: по данной теме или по другой, о которой клиент говорил с неохотой; должен ли клиент критиковать представленные данные. Обратная связь с клиентом – это одновременно и метод вмешательства, применяющийся для того, чтобы вызвать изменения. Хочет ли консультант именно этого? Имеет ли он достаточно достоверной информации, чтобы, доведя ее до клиента, простимулировать изменения? Если имеется риск вызвать преждевременные изменения, клиента следует предостеречь от этого.

**Когда нужна обратная связь?** Обратная связь – это больше, чем просто отчет о проделанной работе. Поэтому она нужна тогда, когда может служить определенной цели. Примером служит обычай, когда обратная связь показывает клиенту, что собранные до настоящего момента данные указывают на наличие какой-то новой проблемы, не предусмотренной при обсуждении и планировании первоначального задания. Другой пример – случай, когда консультант чувствует, что имеет достаточно информации, чтобы отказаться от некоторых гипотез, сформулированных в начале

выполнения задания, однако предпочитает обсудить это с клиентом. Консультант, который пользуется стратегией «множества мелких шагов», может использовать обратную связь каждый раз, когда у него имеется достаточно информации, чтобы решиться предпринять следующий шаг.

**Для кого обеспечивается обратная связь?** В принципе обратная связь должна предназначаться для того, от кого консультант ожидает получить дальнейшую помощь; дополнительную информацию или какие-либо действия, связанные с рассматриваемой проблемой. Часто подчеркивается, что, если обратная связь носит слишком ограниченный характер (предназначена для отдельных лиц или небольших групп высшего руководства), нельзя ожидать, что у других людей сохранится или даже усилится интерес и желание помочь консультанту. Некоторые авторы считают это вопросом этики консультирования: если люди с готовностью предоставляют информацию и проявляют интерес к выполнению задания, они имеют право получать по каналу обратной связи сведения о том, что было сделано с их информацией.

На практике это имеет определенные границы. Некоторая информация, безусловно, будет конфиденциальной и не может быть сообщена большому числу служащих. Решение о том, кого следует информировать о полученных результатах и на каком этапе, – также вопрос этики консультирования. Например, лица, которые первоначально отказались давать информацию, могут изменить свое отношение, если увидят, что консультант делится с ними результатами.

**Какова должна быть обратная связь и как она обеспечивается?** Консультант хочет показать, что не терял времени даром и может поделиться важной информацией. Но произвести впечатление на людей – не цель. Нужно подходить к этому вопросу избирательно: клиент должен интересоваться информацией, иметь возможность на нее реагировать и побуждаться ею к действиям.

Информация по обратной связи не означает, что клиенту сообщают о том, что он уже знает. Это общее правило, которое нужно неукоснительно соблюдать при составлении отчетов и общении с клиентами. Однако, если собранная информация содержит факторы, действительно новые для клиента, указывающие на неожиданные связи между причиной и следствием или же на скрытые

достоинства и недостатки, использовать обратную связь целесообразно.

Установление обратной связи не означает, что клиент подвергается оценке. Нужно избегать оценочных суждений; сам клиент должен быть способен делать выводы на основании отобранной и объективно представленной информации. Необходимо всегда помнить о цели, например, неправильно говорить только о проблемах и трудностях консультанта. Обратная связь должна также указывать, что может сделать клиент для решения проблемы, и намечать направления поиска возможных решений. Большое значение имеет тщательная подготовка данных и применяемая форма обратной связи.

**Форма обратной связи**. Многие консультанты используют индивидуализированную устную обратную связь с ведущими клиентами организации-клиента. Другая форма – письменная информация, например, промежуточные отчеты и памятки. Распространенная форма – встречи с различными группами в организации-клиенте, которые могут дать ценную дополнительную информацию и помочь консультанту сконцентрировать исследование на основных вопросах. Они всегда выявляют отношение к рассматриваемой проблеме и применяемому подходу.

**Завершение диагностической фазы**. Окончание диагностической фазы дает хорошую возможность для обратной связи. Прежде чем представить диагностический отчет, консультант может счесть целесообразным предложить провести одну или несколько встреч для рассмотрения основных результатов; это может помочь ему выявить и заполнить последние пробелы в анализе, а также подготовить клиента к выводам, которые потом будут официально ему представлены.

Даже если задание будет продолжено, т.е. становится ясно, что произойдет плавный переход от диагностической фазы к планированию действий, а затем к фазе осуществления, целесообразно в конце предполагаемого конца стадии выявления фактов и диагностики представлять отчет о состоянии работ. Период получения и изучения информации может быть длительным и дорогостоящим для клиента. Многие руководители могли почти не участвовать в выполнении задания, хотя заинтересованы в его

результатах. Хороший отчет о состоянии работ будет, безусловно, приветствоваться.

Помимо этого, существуют задания, которые заканчиваются в фазе диагностики и не имеют продолжения. К ним относятся задания по ревизии методов управления и всеобъемлющие диагностические исследования работы организаций, при которых требуется выявить и проанализировать факты, но по какой-либо причине клиент не хочет, чтобы консультант выходил за эти рамки. В таких случаях диагностический отчет будет служить также ***итоговым отчетом***. Если задание продолжается, необходимо получить согласие клиента на переход к фазе планирования действий (например, на выполнение тщательной и обширной работы по разработке новой схемы и планированию ее внедрения). Контакты на консультирование часто содержат подробные указания относительно того, что точно будет происходить в конце фазы диагностики, прежде чем будет принято решение о том, будет ли продолжаться задание и каким образом.

## 3.3. Планирование действий

С планированием действий процесс консультирования вступает в свою третью фазу. Она включает выработку одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов решений, представление предложений клиенту и подготовку к осуществлению решения, принятого клиентом.

Более чем важна плавность перехода от второй к третьей фазе. Основы для эффективного планирования действий закладываются высококвалифицированной диагностической работой, т.е. детальным, точным и всесторонним анализом проблемы и ее причин, а также факторов и сил, влияющих на процесс перестройки в организации-клиенте. Кроме того, диагноз дает основные ориентиры для выработки программы действий. Если проблемой являются «небольшие различия в зарплате» (высококвалифицированные работники получают слишком низкую, в то время как некоторые категории неквалифицированных рабочих – слишком высокую зарплату), планируемые действия должны восстановить экономически и социально оправданные дифференциальные

ставки, помня о существующих законодательных нормах оплаты, коллективных договорах и других факторах, которые нельзя игнорировать. Во время диагностики нужно изучить и выявить эти факторы, чтобы информации хватило для ориентирования работы на принятие осуществимых решений.

Несмотря на важность преемственности между фазами и необходимость основывать планирование действий на диагнозе, подходы и методология значительно различаются. Здесь главное уже не систематизированное и тщательное обнаружение фактов и аналитическая работа, а новаторский и творческий подход. Цель – не найти дополнительные данные и поглубже объяснить наличие той или иной проблемы, а выработать что-то новое. Ясно, что не для каждой проблемы нужны совершенно новые подходы. Часто нет необходимости разрабатывать новые решения, так как они были уже найдены ранее: достаточно обнаружить их и перенести на новую почву. Однако даже для такого переноса требуются воображение и творческие способности.

Очень желательно, чтобы клиент участвовал в планировании действий еще активнее, чем в диагностической фазе. Это объясняется несколькими причинами:

– ни к чему делать лишнюю работу по определению теоретической основы, проектированию и планированию одного или небольшого числа альтернативных решений, если нет уверенности, что клиент знаком и полностью согласен с выбранным подходом и сможет воспользоваться рассматриваемыми альтернативными 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;

– служебный персонал клиента может под руководством консультанта провести большую часть работы по проектированию и планированию, снижая стоимость проекта;

– участие в процессе планирования вырабатывает чувство ответственности, которое будет так необходимо на стадии внедрения (осуществления);

– наконец, планирование действий дает клиенту новые возможности обучения; они, несомненно, пропадут, если консультант будет работать сам.

Ограничивающим фактором может служить время: во многих заданиях информация сообщается и изучается слишком долго, и когда дело доходит до выработки предложений, у всех появляется желание закончить проект как можно скорее. Консультант не успевает выработать альтернативные предложения и подготавливает лишь одно решение. Но даже работа по единственному предложению может быть далека от совершенства из-за нехватки времени. С профессиональной точки зрения это неприемлемо, но во многих случаях можно так спланировать график выполнения задания, чтобы оставить достаточно времени для творческого подхода к выработке программы действий. Если, однако, проблему времени не удается преодолеть, консультанту следует посоветоваться с клиентом и решить, придерживаться ли установленного лимита времени или же выйти за его рамки, чтобы достичь более эффективного решения.

**Поиск идей для возможных решений**. Клиент ожидает, что консультант найдет и покажет оптимальное решение его проблемы. Однако, когда начинается планирование действий, редко удается сразу же указать очевидное наилучшее решение (хотя это и может случиться). Большинство деловых и управленческих проблем можно решить несколькими способами, и в некоторых случаях число альтернатив весьма велико. Консультант может знать о некоторых возможных решениях, но не представлять себе их все. Часто ситуация настолько сложна и неповторима, что никому сразу не приходит в голову, что конкретно нужно сделать. В новых ситуациях нельзя пользоваться старыми подходами, а консультанты по вопросам управления работают в области, которая чрезвычайно быстро меняется.

Контрольный список предварительных вопросов для рассмотрения:

1. Чего следует добиться с помощью новых мер: 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 данном новом изделии, виде услуг или роде деятельности? Существует ли возможность, что люди вернутся к текущей практике ведения дел?

4. Какие трудности возникнут: сопротивление со стороны служащих? Опасные условия труда? Перепроизводство? Нехватка материалов?

5. Кого затронут изменения: готовы ли служащие их принять? Что следует сделать, чтобы подготовить их? Следует ли соответственно 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? В любое время?

Таким образом, фаза планирования действий начинается с поиска идей и информации 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. Только тогда консультант будет уверен в том, что делается все возможное, чтобы помочь клиенту. Клиент, с другой стороны, убедится, что его не торопят и не вынуждают принять решение, не информировав предварительно о других возможностях.

**Направление поиска решений**. Во внимание следует принимать прежде всего характер проблемы, в особенности ее технические характеристики (функциональная область; приемы или методы, которые должны быть изменены), сложность (технические, финансовые, человеческие и другие аспекты управления; значение для организации-клиента; необходимость уважать отраслевые технические стандарты) и степень новизны (знакомы ли консультант и клиент с рассматриваемой проблемой; необходимо ли выработать совершенно новое решение или можно использовать готовое, неизменное или переработанное с учетом новых условий).

Консультант вместе с клиентом должны определить, направить ли поиск в сторону уже имеющегося решения (например,

закупить пакет программ у фирмы, разрабатывающей программное обеспечение) или же искать новое оригинальное решение (разработать новую программу с использованием собственных средств клиента или с помощью специалиста по математическому обеспечению). 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?

**Использование опыта**. 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, которые работали 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, которые готовы поделиться своим опытом.

В поиске 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. (Возможно, понадобится получить разрешение на использование таких методов и систем.) Это легче сделать, если проблема носит преимущественно коррективный или развивающий характер. При решении проблем творческого характера, которые требуют новаторских подходов, перечисленные источники вряд ли помогут найти правильное направление действий и консультант вместе с сотрудниками клиента должны будут вырабатывать решения самостоятельно. В этой связи полезно рассмотреть некоторые принципы и методы творческого мышления.

**Творческое мышление** можно определить, как связывание вместе предметов или идей, которые ранее связаны не были. *Цель* его состоит в нахождении или разработке чего-то нового. История развития науки и бизнеса полна примеров открытий, основанных

на творческом мышлении, и нет причин, по которым консультант не должен подходить к различным практическим экономическим и управленческим проблемам с помощью этого же метода.

Процесс творческого мышления имеет *пять стадий*, и оптимальные результаты достигаются, если к реализации каждой из них подходить сознательно:

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 (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 оставляется 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, которые могут возникнуть за это время;

4) *озарение*. Вспышка озарения, дающая ответ и возможность решения рассматриваемой проблемы;

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

Две из этих стадий – *подготовка и оценка* – требуют аналитического мышления. В трех стадиях, занимающих центральное положение – *мыслительных усилий, инкубации и озарения*, – необходима свобода творчества и раскованность, при этом хорошо бы не судить скоропалительно. Поощряется высказывание всяческих безумных идей, так как цель – количество, а не качество. При обилии идей новые становятся развитием высказанных ранее. Ключ к успешному творческому мышлению – разумное и целенаправленное разделение процессов производства идей и их оценки.

К методам творческого мышления относятся следующие.

***Метод «мозговой атаки».*** Этот метод позволяет получить большое число идей от группы людей за короткий промежуток времени. Обычно группа из 8-12 человек берет на рассмотрение

проблемы и генерирует идеи в атмосфере раскованности и непринужденности. От вынесения суждений отказываются и поощряют все идеи, особенно безумные. В сущности, именно они часто могут служить отправными точками для выработки чего-то нового, имеющего большое практическое значение. Идеи отображаются на листах бумаги и рождаются очень быстро: за один сеанс в течение часа их можно получить более 200. Метод «мозговой атаки» наиболее распространен и широко применяем. Его основной недостаток – то, что оценивать приходится все идеи. Многие из них глупы или совершенно не относятся к рассматриваемому вопросу, и их приходится отбрасывать, чтобы оставить несколько действительно ценных.

***Синектика***. При этом методе, который схож с «мозговой атакой», проблема рассматривается группой примерно из 9 человек. «Клиент», который выдвинул проблему, объясняет ее, а участники предлагают вариант ее решения. Несколько минут «клиент» его анализирует 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***. При этом методе не составляют перечень основных характеристик идеи или предмета и рассматривают каждую из них на предмет возможности усовершенствования. Обычно этот метод применяют в отношении материальных (вещественных) объектов. Например, отвертка имеет следующие характеристики: круглый стальной хвостовик; деревянная ручка; плоский клиновидный конец; ручная операция; вращающий момент за счет кручения. Каждую характеристику изучают и предлагают ее изменения.

***Принудительные взаимосвязи***. При этом методе берутся объекты или идеи, и задается вопрос: «Сколько возможно различных их комбинаций для получения нового объекта или идеи?» Например, изготовитель мебели может взять производимые им предметы и посмотреть, можно ли получить что-то новое, комбинируя два или более этих предметов.

***Морфологический анализ***. Все переменные заносят в матрицу и пытаются комбинировать их по-новому. Например, если нужна новая форма транспорта, можно составить список переменных. Хотя матрица не дает всех возможных альтернатив, различные

комбинации перечисленных переменных дают значительное количество разных форм транспорта, многие из которых существуют в действительности. Многие альтернативы будут отброшены, однако некоторые из них заслуживают дальнейшего рассмотрения и могут указывать на новые, практические, полезные и осуществимые решения.

***Латеральное мышление и РО***. Если проблема изучается аналитически, необходимо в нее погружаться все глубже и вдаваться все в большие детали – это вертикальное мышление. Творческое мышление включает в себя рассмотрение всех возможностей, включая те, которые, казалось бы, выходят за пределы данной области – это называется латеральным (боковым) мышлением. Эвард де Боно рекомендовал не спешить с суждениями и предварять идею буквами «РО», что означает: «Дайте этой идее шанс, не убивайте ее слишком быстро, она может привести к полезным идеям».

***Опросные листы***. Могут служить в качестве указателей идей. Они могут касаться конкретной области (например, маркетинг, дизайн) или быть общими. Хорошо известен обобщенный опросный лист Осборна; основными его подзаголовками являются: 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, образуя, таким образом, группу, которая способна сочетать разные методы.

Резюмируя сказанное, независимо от того, какой метод применяется, следует придерживаться следующих *четырех правил:*

1. Воздержание от преждевременных суждений – следует исключить преждевременную критику какой-либо идеи.

2. Создание раскованной обстановки – чем безумнее идеи, тем лучше результаты.

3. Выработка максимального количества идей – чем больше идей, тем лучше.

4. «Перекрестное опыление» – комбинирование и усовершенствование идей, высказанных другими.

**Барьеры на пути к творческому мышлению**. В деловой и управленческой практике необходимо бороться против барьеров на пути к творческому мышлению. Большинство людей получают образование и навыки, необходимые для того, чтобы мыслить аналитически, однако лишь очень немногие обучены тому, как пользоваться своими творческими способностями. Творческое мышление ограничивается также следующими факторами; самоограничение; вера в то, что всегда имеется один правильный ответ; соглашательство или стремление дать ожидаемый ответ; отказ от попытки бросить вызов очевидному; поспешность в оценках; боязнь выглядеть глупо.

Осознать наличие барьеров на пути к творческому мышлению и сознательно пытаться преодолеть их в творческой ситуации – значит открыть широкую область новых идей или путей решения проблем. Чем лучше понимаешь процесс творческого мышления, тем полнее используешь творческие способности в поиске решений сложных управленческих проблем, и прежде всего потому, что воздерживаешься от преждевременных суждений.

*Уважение к власти* – серьезный барьер, который сложно преодолеть. Даже если лицо, воспринимаемое как облеченное властью (менеджер, главный конструктор, консультант, пожилой человек), в явной форме не требует, чтобы с ним соглашались, и поощряет поиск коллегами новых идей, во многих организационных и национальных культурах оспаривать его взгляды может быть сложно или даже невозможно. Это еще одна причина для того, чтобы менеджеры воздерживались от выражения предпочтения какому-то одному решению, если хотят продолжить искать наилучшее.

Другой серьезный барьер – *чрезмерный индивидуализм и нежелание использовать групповую работу*. Если люди работают в группе, рассматривая сложную проблему с разных углов, информация о новых идеях, выдвинутых одним членом группы, обычно помогает другим ее членам расширять или корректировать свои взгляды и вырабатывать новые идеи, Члены группы могут не только помогать, но и конкурировать друг с другом.

**Дальнейшая разработка отобранных идей**. Как указывалось ранее, в поиске новаторских решений следует воздерживаться от преждевременных суждений, чтобы не затормозить процесс творческого мышления. Однако наступает момент, когда новые идеи следует отобрать, рассмотреть, обсудить и оценить (например, как очень интересные, интересные, тривиальные, бесполезные и неясные). Так как невозможно подробно рассматривать большое число идей, проводится их отбор, например, в дальнейшем разрабатываются только «очень интересные».

Сколько идей должно оставаться в этом коротком списке и какие критерии используют, чтобы классифицировать их как «очень интересные», должны решать эксперты. Отбирать следует в тесном сотрудничестве с клиентом. Если тот решает, что несколько идей могут привести к приемлемым решениям, ему следует объяснить, что хотя параллельная работа по нескольким направлениям может повысить шанс найти идеальное решение, продолжительность и стоимость работ по выполнению задания, по-видимому, также возрастут.

**Разработка и оценка альтернатив**. Если при предварительном отборе идей было оставлено несколько альтернатив, теоретически сначала следует тщательно конструировать решения, разрабатывать системы и планировать по всем альтернативным решениям, которые вошли в этот краткий список. На практике необходимо прагматическое отношение, так как клиенту и консультанту может не хватить ресурсов для проработки ряда возможностей одновременно, и детальный расчет и планирование нескольких альтернатив могут быть неэффективными, если необходимо оставить только одно решение.

Может помочь *фазовый подход*. Например, работу можно начать по двум или трем альтернативам, но осуществлять ее лишь на предпроектном, или «эскизном» уровне. Это позволит собрать больше фактических данных, включая предварительные цифры потенциальных затрат и доходов. Оценка альтернативных предпроектов может показать, что с данного момента нужна разработка только одного из них или же, напротив, что клиент желает заниматься двумя или более альтернативами.

Другая возможность – *разработать сначала альтернативное решение, которое как идея получило наивысшую предварительную*

*оценку*. Им можно заниматься до тех пор, пока факты не покажут, что может быть получено удовлетворительное решение. Как только оценка покажет, что предпринятые действия были неправильными или анализ затрат и результатов окажется неудовлетворительным, надо приниматься за другую альтернативу. Можно было бы возразить, что эти (и аналогичные) подходы не гарантируют, что будет найдено и использовано идеальное решение.

Это правда, однако проблемы решаются в реальной жизни, в условиях существующих временных, финансовых, человеческих и иных ограничивающих факторов. Идеальное решение может быть в пределах досягаемости консультанта и клиента, но время или необходимые затраты могут воспрепятствовать его достижению.

**Оценка альтернативных решений**. Оценка альтернатив – не разовая акция, предпринимаемая исключительно в определенный момент в ходе выполнения задания. Собирая и анализируя данные, учитывают, что в будущем их придется оценивать. В начале выполнения задания консультант уделяет большое внимание определению базисного периода, в течение которого данные будут собираться и использоваться для сравнения новых решений с существующими. Когда начинается планирование работ, предварительная оценка может проводиться в несколько этапов, чтобы сократить число рассматриваемых идей и альтернативных решений, которые будут детально проработаны.

Тщательная оценка необходима, когда клиент окончательно останавливается на каком-либо одном из решений.

Заслуживают внимание несколько замечаний по применяемым критериям оценки. Все достаточно просто в таких случаях, как выбор между двумя или тремя станками (с различными техническим уровнем, производительностью, требованиями к обслуживанию и эксплуатации и ценой) для одной производственной операции. Число критериев ограничено и может быть количественно определено, особенно если производственный учет ведется достаточно хорошо. Но встречаются и сложные случаи (например, крупная реорганизация в компании обрабатывающей промышленности – частое задание в области общего управления). Могут существовать несколько альтернативных решений, с разной степенью децентрализации, подходами к специализации основных подразделений в компании, а также каналами и методами связи

(часто для кадровых вопросов, вопросов подготовки и т.д.). Некоторые затраты и результаты можно довольно точно оценить количественно (например, затраты на необходимое обучение). Другие не поддаются такой оценке (например, повышение эффективности принятия решений в результате децентрализации власти и ответственности в области маркетинга и политики сбыта продукции).

В управленческом консультировании преобладают следующие ситуации:

– идеальные альтернативы редки, и в большинстве случаев приходится сопоставлять положительные и отрицательные последствия нескольких альтернативных решений;

– количество критериев велико: основным отвечают все альтернативы, и приходится принимать решения по другим критериям;

– некоторые важные критерии (особенно факторы окружающей среды, социальные, человеческие и политические) трудно или вовсе невозможно количественно оценить;

– оценка включает ряд критериев, которые прямо не сопоставимы (например, финансовые и политические);

– в оценке присутствует сильный субъективный элемент: при отсутствии неоспоримых данных кто-то должен решить, насколько и в каком случае важны различные критерии.

Чтобы преодолеть последнюю трудность и повысить элемент объективности при субъективной оценке, за последние годы не раз пытались связать числовые значения со словесными критериями. Основным принципом здесь выступает использование группы экспертов (из организации-клиента или иной) *для оценки отдельных критериев по баллам*. Полученные таким образом значения затем применяются в качестве оценочной модели, например, при анализе решений. Шкала может иметь следующий вид (в баллах):

крупное улучшение – 10;
значительное улучшение – 7;
некоторое улучшение – 4;
без изменений – 1;
некоторое ухудшение – 2;
значительное ухудшение – 5.

Какой метод оценки применять, выбирают с учетом характера и сложности конкретного случая. Возможны простой анализ

безубыточности, анализ затрат и результатов, анализ прибыли на инвестированный капитал, метод линейного программирования, анализ решений и др. Как указывалось, широкие социальные и внешнесредовые последствия управленческих решений сложно оценивать количественно и сравнивать с экономическими и финансовыми затратами и результатами. Несмотря на это, число методов, которые пытаются учитывать эти аспекты в оценочных моделях и схемах, быстро растет. Рассмотрим примеры оценок.

**Пример 1.** Используем простой расчет экономического эффекта от выполнения задания, основной целью которого было повышение производительности труда на фабрике. Клиент решил, что при постоянной заработной плате работа будет вестись только в обычное время, а сверхурочная работа прекратится.

Хотя поощрительные премии выплачиваться не будут, сохранение существующего уровня заработной платы при сокращении рабочих часов (из-за отказа от работы в сверхурочное время) даст повышение ставки почасовой заработной платы. В таблицах 3, 4 и 5 приводятся цифровые данные по одному из подразделений.

Таблица 3

Данные по подразделению

| Показатели | В неделю | | |
|---|---|---|---|
| | Результаты в базисный период | Результаты, ожидаемые после изменений | Эффект от изменений, % |
| Выпуск заготовок, шт. | 1740 | 2610 | + 50 |
| Рабочие часы, ч | 450 | 410 | - 9 |
| Заработная плата, долл. | 920 | 92 | нет |

Таблица 4

Экономический эффект от изменений

| Показатели | Результаты в базисный период | Результаты, ожидаемые после изменений | Эффект от изменений, % |
|---|---|---|---|
| Часовое производство заготовок, тыс. шт. | 3,86 | 6,36 | + 65 |
| Часовая заработная плата, долл. | 2,04 | 2,24 | + 10 |
| Издержки на оплату рабочей силы на 1000 заготовок, долл. | 0,529 | 0,352 | - 33 |

Снижение издержек на оплату рабочей силы с 0,529 до 0,352 долл. на 1000 заготовок дает финансовую выгоду

в следующем объеме: (0,529 – 0,352) × 2610 = 462 долл. в неделю или 23 100 долл. в год.

Таблица 5

Эффект альтернативных политик

| Политика | Влияние, оказываемое: | | |
|---|---|---|---|
| | на объем работы | на расход денег | на потребности в рабочей силе |
| Иметь такую же величину рабочей силы | повышение | повышение | не меняется |
| Иметь такую же величину расхода денег | повышение | не меняется | снижение |
| Иметь такую же величину объема работ | не меняется | снижение | снижение |

Здесь экономический эффект рассчитан только по издержкам на оплату рабочей силы. При значительном увеличении выпуска может возникнуть экономия других расходов, за счет которой будут также компенсироваться затраты на изменения – в данном случае закупка нового оборудования и перепланирование производства. Здесь мы видим две совершенно разные группы издержек: капитальные (или разовые) затраты и издержки на оплату рабочей силы, которые продолжаются.

В приведенных расчетах выпуск увеличивался на 65%. Это значительное увеличение; следует указать клиенту, что в связи с этим он должен или продавать больше своей продукции, или законсервировать капитал путем его накопления. Клиент может решить, что увеличение уровня производства слишком высоко, и его следует ограничить, например, 30% (1158 вместо 2500 заготовок в час). Это значительно меняет не только прибыль, но и другие показатели, прежде всего количество рабочих часов (и, таким образом, число работников, которое необходимо для работы).

Какого эффекта должен достичь консультант, зависит от политики, выбранной клиентом. Это показано в таблице 3, где указано взаимодействие трех показателей деятельности организации. Данные базисного периода позволяют оценить не только результат реализации различных возможных решений, но и выделить воздействие политики, выбранной клиентом, т.е. сколько требуется дополнительных денежных средств на заработную плату или сколько дополнительной продукции ему нужно продать.

**Пример 2.** Используем вариант анализа решений. Консультант должен оценить две альтернативные возможности при создании нового завода. На первом этапе он рассматривает, отвечают ли альтернативы первоочередным нуждам (табл. 6).

Таблица 6

Соответствие альтернатив первоочередным нуждам

| Первоочередные нужды | Критерии | Альтернатива А | Альтернатива В |
|---|---|---|---|
| Начальный капитал – максимальные затраты, долл. | 2500000 | 2400000 | 2100000 |
| Минимальная площадь здания, м$^2$ | 3000 | 3000 | 3000 |
| Наличие электрической сети | да | да | да |
| Доступ к железной дороге | да | да | да |
| Максимальное расстояние от существующих заводов, км | 15 | 7 | 10 |
| Предельный срок вселения, месяцев | 12 | 8 | 10 |

Так как обе альтернативы отвечают первоочередным нуждам, их оценивают с точки зрения желательных потребностей. Самый простой путь – определить, какая из них удовлетворяет больше желательных потребностей (табл. 7). Такое сравнение слишком примитивно, чтобы считать его глубокой оценкой. Вместо обозначения альтернативы положительными (+) или отрицательными (–) символами, можно использовать баллы, и альтернатива, получившая наибольшее число баллов, будет «победителем».

Таблица 7

Соответствие альтернатив желательным потребностям

| Желательные потребности | Альтернативы | |
|---|---|---|
| | А | В |
| 1. Наименьшие возможные эксплуатационные расходы | + | + |
| 2. Менее 10 мин. до магазинов | + | - |
| 3. Обслуживание общественным транспортом | + | + |
| 4. Возможности повышения стоимости собственности | + | + |
| 5. Дополнительные рабочие места для женщин | - | + |
| 6. Использование существующей рабочей силы | + | + |
| 7. Максимальное использование имеющегося оборудования | + | + |
| 8. Наименьшие возможные капитальные затраты | + | + |
| 9. Близкое дешевое жилье | - | + |
| 10. Пространство для дальнейшего расширения | - | + |
| 11. Стоянка для 200-250 автомашин | + | + |
| Итого | 8+ | 10+ |

Более серьезная оценка альтернатив приведена в таблице 8. В данном случае, во-первых, определяется степень важности (вес), например, от 1 до 10, а, во-вторых, – оценка в баллах, например, от 0 до 10 по каждой желательной потребности. При этом желательные потребности перегруппируются в соответствии с их весом.

Таблица 8

Оценка альтернатив

| Желательные потребности | Вес | Альтернатива А | | | Альтернатива В | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Описание | Балл | Оценка | Описание | Балл | Оценка |
| 1. Наименьшие возможные эксплуатационные расходы в год, тыс. долл. | 10 | 144 | 9 | 90 | 132 | 10 | 100 |
| 2. Дополнительные рабочие места для женщин | 9 | Несколько | 2 | 18 | Много | 7 | 63 |
| 3. Использование существующей рабочей силы (расстояние до работы), км | 8 | 7 | 9 | 72 | 10 | 6 | 48 |
| 4. Максимальное использование существующей рабочей силы | 8 | Очень хорошее | 10 | 80 | Хорошее | 8 | 64 |
| 5. Наименьшие возможные капитальные затраты, тыс. долл. | 7 | 2400 | 8 | 56 | 2100 | 10 | 70 |
| 6. Обслуживание общественным транспортом | 7 | 20 мин автобусом | 7 | 49 | 15 мин автобусом | 9 | 63 |
| 2. Стоянка для 200-250 автомашин, машин | 6 | 210 | 8 | 48 | 300 | 10 | 60 |
| 3. Близкое дешевое жилье | 6 | Нет | 0 | 0 | Два поселка | 10 | 60 |
| 4. Пространство для дальнейшего расширения | 5 | Ограничено | 5 | 25 | Достаточно | 9 | 45 |
| 5. Возможности повышения стоимости собственности | 4 | Неплохие | 5 | 20 | Неплохие | 5 | 20 |
| 6. Менее 10 мин до магазинов, мин | 3 | 8 | 10 | 30 | 1 | 0 | 0 |
| Всего | - | - | - | 488 | - | - | 593 |

Однако, несмотря на применение количественного метода, при такой оценке большую роль играет субъективный элемент. Во-первых, как вес, так и баллы каждой желательной потребности зависят от здравого и объективного суждения тех, кто определяет их важность. Например, «пространство для дальнейшего расширения» может считаться несущественным критерием, если дальнейшего расширения не предусматривается, а местные трудовые ресурсы вскоре будут исчерпаны. В другом случае этому критерию может быть придан наибольший вес. Во-вторых, наибольшее общее число баллов, полученное одной из альтернатив (В), не означает, что ее следует автоматически принять без дальнейшего рассмотрения, – это также будет основываться на индивидуальном суждении опытных людей и может также отражать личные предпочтения и пристрастия.

**Предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений**. После того, как выработка предложений по изменениям и оценке альтернативных решений достигла определенной стадии, консультант должен решить, когда и в какой форме предъявить предложения клиенту. Это зависит в первую очередь от типа предпринимаемого проекта и трудовых отношений между консультантом и управленческим и техническим персоналом клиента.

При долгосрочных и сложных заданиях, включающих стратегические вопросы и крупные капиталовложения или другие факторы, персонал клиента обычно тесно участвует в их осуществлении и постоянно информирует старшее руководство о ходе дел. Консультант представляет отчеты о ходе работ и ожидает от клиента помощи на определенных этапах; таким образом, предъявление окончательных предложений не содержит ничего совершенно нового. В сущности, информация, которую клиент получал из предыдущих отчетов и других контактов с консультантом, суммируется, подтверждается и выносится на рассмотрение для принятия решения.

Часто, однако, число отчетов до предъявления предложений бывает ограничено. Объем задания может не требовать представления отчетов и их обсуждения на каждом этапе. В некоторых заданиях, которые затрагивают определенные имущественные права (например, при реорганизации), клиент не хочет проводить слишком много собраний, чтобы информация не слишком широко

распространялась до того, как решения будут сформулированы и тщательно рассмотрены узкой группой руководящих работников. В таких случаях необходимы хорошо подготовленные предложения, которые могут содержать совершенно новую информацию для некоторых людей.

**Представление**. Большинство консультантов предпочитают предъявлять предложения в устной форме, при поддержке с помощью письменных документов и аудиовизуальных средств, необходимых для обоснования. Часто требуется скомбинировать письменное и устное предъявление предложений. Можно сделать устное представление и оставить документацию, а после ее детального изучения провести следующую встречу. Клиент может также предпочесть сначала получить предложение в письменной форме, а затем организовать встречу для устного представления.

Очевидная цель представления предложений – получить согласие клиента на предлагаемые рекомендации. Убедительность будет зависеть от множества факторов, и ее следует оценить, разработать и включить в предъявляемые предложения. Для предъявления предложений встречаются группа консультантов (включая контролеров), клиент и отобранные члены коллектива. «Офицер связи» и другой технический персонал клиента могут играть важную роль. Поскольку участие в разработке предложений сделало их информированными о многих деталях, они должны полностью поддерживать рекомендации.

Консультант должен предъявлять предложения логически последовательно; излагать свои рекомендации достаточно эффектно, чтобы у клиента не было колебаний при их принятии. По крайней мере к этому следует стремиться. Предложения лучше не предъявлять, если нет уверенности, что шансы на их принятие высоки.

В представлении руководителям организации-клиента не нужны лишние аналитические детали или попытки поразить их методами, которые обычно относятся к сфере деятельности специалистов. Однако методы, использованные для оценки, должны быть указаны. Дается ясная картина всех рассмотренных решений и обосновывается предлагаемый выбор. Консультант должен быть абсолютно честен с клиентом, особенно когда он объясняет:

– степень риска (решение никогда ранее не использовалось; некоторые сотрудники, по-видимому, будут против него; реальные затраты могут быть выше, чем предусматривалось);

– условия, которые клиент должен создать и поддерживать (необходима высокая дисциплина в регистрации исходных данных; некоторые члены высшего руководства должны быть перемещены).

Бывают обстоятельства, известные обеим сторонам, учитывая которые предложения на данном этапе можно принять лишь в принципе. Согласие в отношении намерений не исключает, что окончательное решение потребует тщательного изучения письменных предложений клиентом или объяснения и принятия рекомендаций его сотрудников.

Если требуется в дальнейшем представлять предложения профсоюзам, ассоциациям и другим группам рабочих и служащих, задачу убеждения и объяснения берет на себя клиент. Ни при каких обстоятельствах консультант не должен заниматься этим один. Но следует приготовиться поддержать клиента и помочь ему организовать любую кампанию по разъяснению, а также предостеречь от попыток преодолеть все трудности в ходе единственной массовой встречи.

**Планирование работ по осуществлению изменений**. Часто в предъявляемых предложениях по изменениям отсутствует один раздел: реалистичный и осуществимый план их внедрения. Клиент получает статичную картину, описывающую новый проект или схему так, как они должны выглядеть, когда все будет сделано. Однако к этому желательному состоянию может вести длительный путь, возможно даже не один. Кроме того, при планировании этапов и мероприятий по внедрению новой схемы могут выявиться новые проблемы, и тогда понадобится усовершенствовать предложение до предъявления окончательного варианта клиенту.

Таким образом, эффективное предложение по изменениям показывает не только, что следует внедрить, но и как это сделать. Во всех случаях в предложения необходимо включить план работ по осуществлению изменений. Клиент и консультант могут согласиться, что он будет носить общий характер, и оставить доработку деталей на более поздний этап, непосредственно предшествующий каждому шагу на пути к внедрению.

**Решение.** Именно клиент, а не консультант должен решить, какое из предложений будет выбрано и использовано. Ни при каких обстоятельствах он не должен чувствовать, что консультант сделал свой собственный выбор, которому нужно следовать, чтобы не нарушить всю схему. Тот, кто считает, что решение ему навязано, не будет особо активен на стадии внедрения и воспользуется первой же возможностью, чтобы обвинить консультанта, если дела пойдут не так, как предполагалось.

Решение клиента относительно предложения консультанта подвержено тем же влияниям, что и другие управленческие решения. Число важных решений, определяемых эмоциональными, а не рациональными критериями, удивительно велико. Кроме того, понятия клиента о рациональности могут отличаться от понятий консультанта, поскольку их культурная среда неодинакова.

Важно, чтобы консультант был осведомлен о личных привязанностях клиента, а также о культурных и других факторах, влияющих на принятие решений в организации-клиенте. Эти знания помогают избегать неприемлемых предложений и еще раз осознать, что консультирование – это гораздо больше, чем представление технически идеальных решений: оно включает также терпеливое убеждение и разъяснения клиенту и его сотрудникам, пока они не воспримут рациональные меры как личный выбор.

Решения, принятые по предложениям, могут быть конечной точкой задания, если ожидается немедленное или более позднее внедрение и клиент желает сам осуществить эту работу. Если же клиент предпочитает, чтобы консультант помогал во внедрении, – это лишь вступление к следующему этапу задания.

## 3.4. Внедрение принятых решений

Внедрение, четвертая фаза процесса консультирования, – это кульминация совместных усилий консультанта и клиента. С точки зрения клиента, внедрить изменения, ведущие к реальным улучшениям, – основная цель любого консультационного задания. Консультант также желает, чтобы о его предложении не только хорошо говорили, но и претворяли в жизнь с хорошими результатами.

Если нет внедрения, процесс консультирования нельзя считать завершенным. Такая ситуация складывается, если клиент не принимает предложения консультанта, представленные в конце фазы планирования действий. Это показывает, что задание плохо выполнялось обеими сторонами. Если они тесно сотрудничали в фазах диагностики и планирования действий, клиент не может отклонить результат совместной работы. Сомнения относительно фокуса работы консультанта во время выработки программ действий и осуществимости вырабатываемых предложений должны были немедленно привести к корректирующим мерам до окончательной разработки предложений.

Может также случиться, что консультант не находит никакого решения проблем клиента. Возможно, проблема в предлагаемой формулировке не имеет решения (например, устанавливаемая цель была слишком амбициозной и нереальной). Такую ситуацию также следует выявлять и перепланировать работу над предложениями на раннем этапе, чтобы при выработке программ действий получать реалистичные предложения о том, как решать переформулированную проблему.

**Роль консультанта в фазе внедрения**. **Почему консультант должен принимать участие**. Как известно, в конечном итоге за осуществление предложений отвечает клиент. Именно он, а не консультант принимает управленческие решения и следит за тем, чтобы они претворялись в жизнь. Это, конечно, легче сказать, чем сделать. Чем сложнее задание, тем выше вероятность того, что внедрение будет не менее, а даже более сложным делом, чем диагностика и выработка программ действий. Представленный план или проект – это модель будущих условий и отношений, допускающая определенные формы поведения со стороны клиента и его сотрудников, а также определенные внешние и иные условия, влияющие на организацию-клиента. При разработке модели консультант может ошибаться. Кроме того, многие условия могут изменяться после того, как предложения уже предъявлены и приняты. Разделение ответственности консультантом в фазе внедрения помогает преодолеть эти трудности.

Вопрос участия консультанта в перестройке никогда не следует недооценивать. Его необходимо тщательно изучить и обсудить при планировании задания на консультативные работы. Обе

стороны должны представить свои аргументы за и против такого участия и рассмотреть различные альтернативные решения.

*Консультанту не следует участвовать во внедрении* в следующих случаях:

– если проблема относительно проста и не ожидается никаких технических или иных трудностей;

– если совместная работа в фазах диагностики и выработки программ действия показывает, что клиент очень хорошо понимает проблему и может справиться с внедрением без посторонней помощи.

Нежелание клиента может быть мотивировано финансовыми причинами. К концу фазы планирования действий стоимость выполнения задания может превысить возможности бюджета или же руководитель, санкционирующий данный контракт, может посчитать, что участие консультанта в фазе внедрения потребует больших расходов, которых можно избежать. Здесь также может помочь откровенное обсуждение. Консультант может предложить более экономичный план построения фаз диагностики и выработки программ действий, чтобы высвободить средства, которые позволят ему участвовать во внедрении.

**Поиск правильных решений**. Отказ привлекать консультанта к перестройке часто отражает отсутствие воображения и гибкости либо у консультанта, либо у клиента. Конечно, клиента волнует стоимость выполнения задания, и чем больше времени требует проект, тем сильнее может быть ощущение, что консультант задерживается слишком долго.

Следующие решения могут обеспечить участие консультанта в фазе внедрения без необходимости больших расходов со стороны клиента:

– размер консультативной группы, присутствующей в организации-клиенте, постепенно сокращается в фазе внедрения;

– на протяжении всей фазы внедрения остается только один консультант, который при необходимости помогает и предоставляет дополнительные специальные знания своего подразделения;

– консультант занимается лишь наиболее сложными задачами в фазе внедрения, оставляя всю остальную работу клиенту;

– консультант в фазе внедрения встречается с клиентом периодически или в определенные установленные 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 за внедрением**. План действий, предъявляемый клиенту, должен включать ряд предложений по внедрению. До начала внедрения следует разработать детальную рабочую программу.

**Этапы.** Планирование мероприятий по внедрению нового метода или системы – еще один 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. Если необходимы значительные физические действия, как, например, в случае планирования нового завода или бюро, нужна определенная последовательность мероприятий. Если во время их проведения требуется продолжать работу «как обычно», вырабатываемый план должен предусматривать минимум нарушений заведенного порядка. Иногда короткая, быстрая кампания по осуществлению изменений проводится во время ежегодной остановки работы предприятия. При этом всем сотрудникам сообщают, что их ждет, когда они вернутся на работу, чтобы избежать хаоса в первые дни.

**Распределение обязанностей**. При осуществлении перестройки в фазе 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 за ходом изменений.

**Темп и сроки осуществления изменений**. Ясно, что различные технические факторы и финансовые возможности влияют на темп и сроки осуществления изменений. В принципе консультант стремится планировать внедрение в соответствии с интересами клиента (например, максимально быстро использовать новые производственные возможности или не допустить ситуаций, когда клиент должен заниматься несколькими сложными проектами одновременно).

Реалистичный 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.

**Контроль.** Программа внедрения должна предусматривать контролируемые и по возможности измеримые результаты отдельных задач, операций и этапов. Это важно, чтобы следить за ходом работ.

**Внутренняя гибкость и непредвиденные обстоятельства**. Чем сложнее и необычнее выполняемое задание, тем больше шансов, что рабочую программу придется корректировать несколько раз на протяжении фазы внедрения. Контроль за ходом работ укажет на эту необходимость. Корректировка облегчается, если заданию присуща внутренняя гибкость. Его завершение не стоит планировать на самый последний момент (т.е. на время, когда новая схема или завод должны вступить в строй); следует иметь некоторое время в резерве для окончательной корректировки.

То же касается распределения средств и получения дальнейшей помощи от консультанта во время внедрения.

**Слежение за ходом 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 и помочь сотрудникам клиента немедленно решить любые возникающие проблемы. Это вопрос как тактики, так и методики, так как небольшие недостатки и недоразумения в момент

запуска новой системы имеют тенденцию расти и превращаться в большие трудности, если их не решать немедленно. В этом у консультанта может быть больше опыта, чем у клиента.

Нередко, когда решение окончательно принято и начался этап внедрения, у лиц, ответственных за это, включая консультанта, могут появиться запоздалые соображения. Это явление известно, как «диссонанс сознания». Прежде чем принять решение, лица, ответственные за него, обычно слишком долго концентрируются на преимуществах новой и недостатках существующей или альтернативной схемы. Однако после того как все точно решено, начинается процесс внедрения и неизбежно появляются первые проблемы; теперь значительное время тратится на рассмотрение преимуществ предыдущей и отвергнутой схемы и недостатков новой внедряемой.

Считается, что нужен значительный талант, чтобы рассмотреть существующую схему и на основании исследований и полученных результатов разработать новую, более эффективную, однако необходима еще большая отвага, чтобы продолжать внедрять новую схему, если на ранней стадии внедрения появляются проблемы (как обычно и бывает). Когда это случается, консультант должен следовать принципу: «Не спеши с планированием работ, а затем не спеши с работой по плану».

Совместно с клиентом консультант регулярно и часто оценивает ход внедрения. Внимание обращается на темп внедрения и его более широкие последствия – например, осуществляются ли изменения в схеме размещения производственного оборудования и организации работы производственного отделения в соответствии с графиком и будет ли начато производство новой продукции в обещанное время.

График работ, применяемых методов и даже первоначальный план внедрения новой схемы корректируют по необходимости, но в организованном порядке, избегая поспешных решений, принимаемых в состоянии слепой паники.

Выдержанное поведение консультанта в этой фазе работы воздействует на отношение клиента и его персонала к изменениям. Его следует представлять, как энергичного старшего коллегу, который полностью вовлечен в дело и чувствует равную ответственность, хорошо представляет что нужно достичь, и способен

разъяснить другим лицам, вовлеченным в данный проект, их роли и обязанности.

**Обучение и подготовка кадров в организации-клиенте**. Между консультированием и подготовкой кадров существует логическая и естественная связь, поскольку конечная цель у этих процессов одна – улучшить положение дел. В большинстве рабочих заданий программа предусматривает какую-то подготовку кадров в организации-клиенте. Она может принимать самые различные формы, а ее объем зависит от конкретного случая.

**Подготовка группы для совместных действий**. Пожалуй, наиболее интересный и эффективный, хотя и наименее формализованный, метод – подготовка персонала клиента путем прямого сотрудничества с консультантом при решении проблем. На небольшом предприятии это может касаться самого владельца-руководителя. В других организациях это может относиться к некоторым руководителям, «офицерам связи» и другим членам группы, которые отвечают за проект совместно с консультантом. Опытный консультант использует любую возможность, чтобы не только передать рутинную работу (например, сбор данных) 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 работы консультанта. Вот почему старшему руководителю интереснее найти действительно хорошего консультанта и часто взаимодействовать с ним, а не просто прочитать его отчет в конце выполнения задания.

**Обучение новым методам и приемам**. Обычный элемент выполнения задания – обучить персонал клиента особым приемам. Это касается работников, участвующих во внедрении и использовании данного метода (например, измерение времени, статистический контроль качества, расчет нормативных издержек). Обучение может охватывать многих людей и требовать точно определенной по графику программы подготовки, которая начинается до стадии

внедрения и может продолжаться на первой его стадии. Возможен ряд подходов, таких, как:

– подготовка консультантов без отрыва от производства;

– подготовка инструкторов консультантом;

– подготовка экспериментальных групп, которые затем будут обучать остальной персонал;

– официальные подготовительные курсы для работников организации (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 информированы.

**Подготовка кадров при сложных заданиях**. По мере того, как проблемы, которыми занимается консультант, становятся все более сложными и требующими высокой компетентности, соответствующую подготовку и обучение персонала также становится все сложнее разрабатывать и организовывать. Так, например, обстоит дело в заданиях, цель которых – крупные изменения, такие, как значительные реорганизации, важные изменения в продукции и рыночной стратегии или строительство нового завода, включая внедрение новой системы управления. Помимо обучения новым конкретным методам, которые могут понадобиться, в этом случае необходимы коллективные усилия по подготовке кадров, которые должны значительно изменить принципы, стратегию и стиль управления.

В этих ситуациях обучение конкретным методам работы должно дополняться программами, цель которых – изменить поведение. Они могут включать семинары, рабочие группы, дискуссионные группы, специальные группы по работе над проектом, индивидуальную работу над проектом, обмен ролями, помощь со стороны консультанта и специалистов на самом предприятии и т.д.

Кроме того, другой важной особенностью подготовки кадров в связи с выполнением консультационного задания является то, что она пробуждает интерес к дальнейшему обучению и самообразованию. При правильной организации производства интерес

стимулируется и расширяется, что может являться в сущности наиболее устойчивым вкладом многих консультационных заданий.

**Поддержание нового порядка работы и контроль**. Если мы хотим, чтобы новая схема работы прижилась и ее преимущества оправдывали бы затраты, ее следует защитить от ряда более или менее естественных опасностей. Стандарты, системы и методики так же подвержены отрицательному влиянию износа и неправильного обращения, как и станки. Эффективность их работы в конечном итоге может быть сведена к нулю.

Меры по поддержанию и контролю должны начинаться, пока консультант еще находится в организации-клиенте, но сохраняться и после его ухода.

**«Откатывание назад».** Системы поддержания и контроля нового порядка работ должны предохранять от «откатывания назад», что вполне может случиться до тех пор, пока люди не забудут, что они делали до внедрения изменений. Это явление не всегда реакционно. Если новый метод не срабатывает из-за неполадок в оборудовании, поставках и т.д., работа может продолжаться, только если что-либо предпринять. Наиболее естественно вернуться к старой практике, если это еще возможно. Хотя консультант никогда не должен останавливать людей, работающих по старому методу, пока он не может быть полностью вытеснен, нужна и уверенность, что после того, как новый метод доказал свои преимущества, будет невозможно вернуться к старому.

Как это можно сделать, зависит, как всегда, от функции задания и характера проблемы. Ниже приводятся несколько примеров.

*Документация.* Если внедряется новая процедура ведения документации, запас старых форм уничтожается вместе с печатными формами. Какое-то официальное лицо назначается ответственным за сохранение запасов новых форм и выдачу заказов на их изготовление. Делопроизводитель не передает заказы на изготовление форм, подписанные другими лицами.

*Рабочие стандарты (образцы).* Аналогичная бдительность требуется и для поддержания рабочих стандартов фабрики. По стандартам работать легче, чем без них. При использовании стандартных форм и документации любая работа, отклоняющаяся от спецификации или методики, должна быть невозможна. Это не

означает, что отклонения никогда не допускаются, но если они есть, их сразу замечают.

*Чертежи.* В инженерном чертежном бюро создать новый чертеж какой-либо части ничуть не легче, чем выяснить, можно ли использовать уже имеющуюся часть. Если чертеж непрерывно изменяется, все старые отпечатки находят и уничтожают. Адекватная система контроля не допускает нахождения в обращении несанкционированных чертежей.

Все эти меры, конечно, носят превентивный характер. При их отсутствии избранная альтернатива является не решением, а временной мерой, при высокой степени вероятности повторения данной проблемы.

**Меры контроля**. Система контроля не обязательно должна поддерживать в узком смысле схему в одинаковом состоянии. Через какое-то время любой элемент реорганизации начинает устаревать. Другие меняющиеся воздействия могут сделать его менее целесообразным; цель, для которой он предназначался, уже может отпасть. Без возможности контроля способность видоизменяться и развиваться в соответствии с меняющимися обстоятельствами может исчезнуть.

Однако можно так же легко, как и любым новым методом, чрезмерно увлечься контролем ради него самого. Консультант должен только выявить ключевые моменты, когда возможны значительные отклонения, и назначить соответствующее время контроля. Ни к чему проводить проверки ежедневно: критерием является то, как много времени потребуется для совершения чего-либо серьезного, если не проводить контроль. Сразу же после каких-либо изменений контроль необходим чаще, чем при достижении стабильности на новом уровне.

## 3.5. Завершение процесса консультирования

Завершение – пятая и конечная фаза процесса консультирования. Каждое задание или проект должны быть доведены до конца, когда цель достигнута и помощь консультанта более не нужна.

Недостаточно выполнить задание профессионально. Завершение работы и уход также должны быть полностью профессиональными, когда время и форма выбраны соответствующим

образом и все улажено к общему удовлетворению клиента и консультанта.

Именно на консультанте лежит основная обязанность определить, когда и как он покинет организацию-клиента. Клиент может с трудом представлять, когда наступит нужный момент для прекращения задания, особенно если присутствие консультанта явно способствовало значительным улучшениям в методах руководства, и клиент привык обращаться к нему за советом по важным вопросам. Он может чувствовать себя более уверенно, если консультант остается под рукой, чтобы помогать в любых возникающих вопросах. Однако это может поставить клиента в большую зависимость от консультанта, который будет действовать как костыли для инвалида, а не как ортопед, помогающий больному восстановить все физические способности.

Завершающий этап охватывает два одинаково важных аспекта консультативного процесса: работу, для которой был приглашен консультант, и взаимоотношения между консультантом и клиентом.

*Во-первых*, уход консультанта означает, что работа, в которой он участвовал, завершена, будет прекращена или будет продолжаться, но без помощи со стороны консультанта.

Принимая решение завершить задание, консультант и клиент должны ясно определить, какой из указанных выше трех вариантов применим в данном случае. Не должно быть никакой двусмысленности. Никому не будет лучше, если консультант убежден, что проделал хорошую работу, в то время как клиент только и ждет, когда тот уйдет, чтобы прекратить данный проект. Таким образом, стороны должны совместно определить, считать ли задание успешным, неудачным или чем-то средним между этими двумя крайностями.

*Во-вторых*, при уходе консультанта завершаются взаимоотношения «консультант – клиент». Атмосфера и то, каким образом прекращаются эти взаимоотношения, будут влиять на то, хочет ли клиент продолжать данный проект и вновь обратиться к данной консультирующей организации в будущем. Не следует завершать задание с неопределенными и смешанными чувствами. В идеале обе стороны должны быть удовлетворены отношениями, которые существовали между ними при выполнении задания. Клиент

должен быть убежден, что у него был хороший консультант, к которому он с радостью обратится вновь. Консультант должен чувствовать, что ему доверяли и его уважали, что работа с этим же клиентом снова будет интересна. Эти взаимоотношения имеют также финансовую сторону: обе стороны должны считать, что за оказанные профессиональные услуги уплачена справедливая цена.

В целом профессиональные консультанты обращают большое внимание на то, каким образом они заканчивают сотрудничество. Последнее впечатление очень существенно, и отлично законченное задание оставляет дверь открытой для будущей совместной работы.

**Время прекращения сотрудничества**. Выбрать нужный момент для завершения сотрудничества часто трудно, но если принять неверное решение, хорошие взаимоотношения могут испортиться и успех проекта попадет под удар.

**Планирование прекращения сотрудничества**. Некоторые задания завершаются слишком рано. Это происходит, если: работа консультанта над проектом не может быть завершена; клиент переоценил свои способности для завершения проекта, не обладая достаточной подготовкой для этого; бюджет клиента не позволяет завершить работу; консультант торопится начать другое задание.

Часто встречаются также примеры завершения заданий позднее, чем необходимо. Это имеет место, если: консультант берет на себя технически сложный проект, не убедившись в том, что клиент достаточно подготовлен, чтобы продолжить его сам; работа нечетко сформулирована и в ходе выполнения задания возникают новые проблемы; консультант старается остаться дольше, чем это необходимо.

Чтобы избежать этих ситуаций, вопрос своевременного окончания сотрудничества нужно обсудить в самом начале процесса консультирования, когда консультант предъявляет клиенту весь пятифазовый цикл и объясняет обычный нормальный ход успешного выполнения задания. Контракт на консультирование должен предусматривать, когда и при каких обстоятельствах задание будет завершено.

Бывает трудно определить правильный момент окончания сотрудничества при подписании контракта. На такой ранней стадии часто невозможно предсказать, как будет продвигаться процесс

внедрения, насколько глубоко будет участие персонала клиента 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 задаваться вопрос, как долго еще должен оставаться консультант и что еще остается сделать для завершения задания.

**Обнаружение сигналов к окончанию сотрудничества**. Сигналы к окончанию сотрудничества, как некоторые консультанты называют их, показывают консультанту, что клиент хотел бы завершить задание. Они могут быть очень открытыми или же косвенными и скрытыми. Например, клиент может начать реже встречаться с консультантом или же давать понять тем или иным образом, что на выполнение задания уже затрачено достаточно времени. Важно не пропустить эти сигналы. Это не обязательно означает, что нужно немедленно собрать вещи и покинуть клиента, даже если есть веские профессиональные причины остаться, но данный вопрос необходимо открыто обсудить. Если клиент убежден, что может продолжать работу сам, консультант никогда не должен настаивать на том, чтобы остаться, даже если не разделяет этого мнения. В конце концов музыку заказывает тот, кто платит. Именно клиент платит консультанту, а не наоборот.

**Оценка**. Оценка – наиболее важная часть завершающего этапа любого консультативного процесса. Без нее невозможно установить, выполнены ли поставленные задачи и оправдывают ли полученные результаты затраченные на них средства. Ни клиент, ни консультант не могут извлечь полезных уроков из задания, если нет оценки.

Тем не менее при многих заданиях оценка не проводится или же является поверхностной и представляет ограниченный интерес. Это связано с тем, что трудно оценить изменения в организационных и человеческих системах. На них могут действовать многочисленные факторы, и может быть сложно определить, что изменилось после консультативной работы. Например, если цель задания – увеличить выпуск продукции, нельзя считать само собой разумеющимся, что любое такое увеличение к концу выполнения задания связано только с работой консультанта. Возможно, оно

вызвано другими факторами, а выполняемое задание никак на него не повлияло. Некоторые изменения трудно определить, измерить, описать и оценить. Кроме того, оценка может быть наиболее деликатной областью взаимоотношений между сторонами и кажется удобнее избегать ее, в особенности если клиент не очень доволен эффективностью работы консультанта. Финансовые соображения также играют определенную роль: даже простая оценка требует затрат, и клиент может считать, что деньги можно сэкономить, так как при этом не создается ничего нового.

**Кто должен проводить оценку**. Как и во всем консультативном процессе, эффективная оценка требует совместных усилий. Обе стороны должны знать, достигнуты ли были цели задания и можно ли его считать успешным.

Клиент имеет, конечно, определенные специфические интересы и точки зрения. Он оценивает не только задание, но также и консультанта и его работу. Если клиент хочет повысить эффективность собственной работы в будущем, он проводит также самооценку своего технического и управленческого мастерства в сотрудничестве с консультантом и следит за ходом выполнения задания. Таким же образом консультант оценивает собственную работу и действия клиента.

До какой степени эта работа будет совместной и какая информация будет общей, зависит от степени доверия и здравого смысла. В задании, где сотрудничество было искренним, оценка обычно открыта и конструктивна. Однако никто не может заставить клиента и консультанта разделять все выводы, полученные на основании оценки проделанной работы.

*При консультировании оценивают прежде всего два основных аспекта задания*: преимущества, получаемые клиентом, и процесс консультирования.

**Оценка преимуществ, получаемых клиентом**. Причины, по которым должна проводиться оценка преимуществ, связанных с выполнением задания, самоочевидны. Эти преимущества характеризуют осуществленные изменения, которые должны рассматриваться как улучшение работы организации.

Обычные консультативные задания порождают *три рода преимуществ*: новые способности; новые системы и формы поведения; новая степень эффективности работы.

*Новые способности*. Это новые умения и навыки, приобретаемые клиентом: навыки диагностики и решения проблем, навыки общения, а также специальные технические или управленческие навыки и умения в конкретных областях, затрагиваемых заданием.

*Новые системы и формы поведения*. Многие задания помогают производить специфические изменения в таких системах, как новые информационные системы, системы маркетинга, организация семинаров, набор служебного персонала и системы их оценки, профилактическое обслуживание и т.д. Эти системы можно считать результатом осуществления задания, если они внедряются или будут внедряться. Изменить формы поведения – значит делать дела иным способом. Этот термин в основном касается межличностных отношений, например, между менеджером и подчиненными или между сотрудничающими группами из двух разных отделов. Однако он также относится и к индивидуальному поведению в служебных ситуациях, например, использует ли работник предохранительные устройства, не допускающие несчастные случаи, или нет.

*Новая степень эффективности работы*. Эффективность работы повышается, если изменения в способностях, системах и формах поведения вызывают соответствующие изменения в экономических, финансовых, социальных и других показателях эффективности работы. Это может происходить в отдельных подразделениях (рабочее место, цех, группа, завод, отдел) или на уровне организации в целом (предприятие, агентство, министерство).

Более высокая эффективность работы – важнейшая цель, и там, где возможно, степень ее достижения следует использовать для оценки результатов и демонстрации полученных преимуществ. Консультирование, которое улучшает способности, не ставя своей целью повысить эту эффективность, может быть чисто академическим занятием и роскошью с финансовой точки зрения. Однако случается, что по изменению эффективности работы нельзя оценить результаты (например, были выработаны новые способности, но клиент вынужден отложить на время осуществление мероприятий, которые повысят эффективность работы). Кроме того, как уже указывалось, совершенствование и развитие навыков клиента в области решения проблем и управления рассматриваются многими как более важные и долгосрочные положительные результаты

консультирования, чем немедленные измеримые изменения экономических и финансовых показателей.

**Оценка процесса консультирования** основана на допущении, что на эффективность процесса сильно влияют результаты выполнения задания.

Это касается заданий, цель которых прежде всего изменить характер поведения: если в организации-клиенте нужно установить новые формы поведения и процессы (результат), консультант должен выбрать и предложить клиенту такой стиль консультирования и его методы (процесс), которые дадут желаемый результат. Например, маловероятно, что способность клиента решать проблемы реально изменится в результате лекций или распространения материалов по принятию решений.

Взаимоотношения между сторонами и методы вмешательства вырабатываются в ходе выполнения задания. В зависимости от используемых методов процесс может становиться более или менее эффективным. При оценке проведенной работы это нужно выяснить.

Должны быть оценены следующие основные характеристики процесса консультирования.

*План задания (контракта).* Полезно начать с рассмотрения самого начала взаимоотношений. Это будет включать следующие вопросы: Был ли план осуществления задания ясным, реалистичным и соответствовал ли он нуждам клиента и конкретной ситуации? Давало ли первоначальное определение целей и средств хорошую основу для осуществления плана задания? Были ли цели достаточно сложными, но выполнимыми? Был ли соответствующим образом определен, обсужден и понят выбранный стиль консультирования? Сообщали ли людям их роли и обязанности с самого начала?

*Количество и качество средств для выполнения задания*. Оценивать следует средства, как требуемые для осуществления задания по плану, так и обеспеченные сторонами. Основными вопросами являются: Обеспечил ли консультант для выполнения задания группу требуемого размера, структуры и уровня компетентности? Обеспечил ли клиент средства (людские и иные ресурсы), необходимые для выполнения задания?

*Применяемый характер (стиль) консультирования*. В данном разделе стороны ретроспективно оценивают происходившие события и взаимоотношения, существовавшие в ходе выполнения задания. В частности, задаются следующие вопросы: Каков был характер взаимоотношений между сторонами? Существовала ли атмосфера взаимного доверия, понимания, уважения и поддержки? Был ли использованный стиль консультирования правильным? Соответствовал ли он возможностям клиента и решаемой задаче? Были ли использованы все возможности, чтобы повысить степень участия клиента в выполнении задания? Уделялось ли соответствующее внимание проблеме подготовке кадров при выполнении задания?

*Руководство выполнением задания консультантом и клиентом*. Недостатки и ошибки в первоначальном плане могли быть скорректированы и изменены в соответствии с меняющимися условиями, если оба партнера умело руководили заданием. При оценке ставятся следующие вопросы: Была ли первоначальному плану присуща необходимая гибкость? Как консультирующая организация осуществляла руководство и поддержку задания? Как клиент контролировал выполнение задания? Проводилась ли промежуточная оценка в ключевые моменты выполнения задания? Какие действия предпринимались на ее основании?

**Способы оценки**. Лучше собирать и изучать данные, позволяющие осуществлять количественную оценку. Кроме того, важно выявлять и изучать мнения, особенно для оценки взаимоотношений между сторонами и стиля консультирования. При этом используются классические методы, включая опросы, наблюдения, беседы и обсуждения на встречах.

Важно провести откровенное обсуждение между партнерами. Шаг за шагом при этом следует рассмотреть, что, по их мнению, произошло, а также причины, объясняющие различные отношения и формы поведения, достижения и неудачи.

Оценка должна быть представлена в виде короткого отчета, который может стать частью заключительного отчета по выполнению задания или представляться отдельно, например, если результаты оценивают через несколько месяцев после завершения задания.

**Когда следует проводить оценку.** Оценка должна проводиться, когда задание близко к завершению, уже видны некоторые полученные преимущества и можно оценить процесс консультирования ретроспективно. Оценка в конце выполнения задания, безусловно, наиболее важна. Однако она не должна быть единственной.

В частности, когда задание завершено, слишком поздно предлагать какие-либо меры усовершенствования стратегии, методологии и управления. Это интересно только для будущего. Поэтому следует предусмотреть промежуточные оценки в конце фаз диагностики и выработки программ действий и рассматривать их как обычную часть совместного контроля сторон за выполнением задания. При необходимости, например, при длительных и сложных заданиях, даже в пределах фаз диагностики, выработки программ действий и внедрения может возникнуть необходимость несколько раз оценить ход работ и промежуточные результаты, чтобы по мере надобности корректировать план выполнения задания и используемые методы.

С другой стороны, часто невозможно завершить оценку в конце задания. Если измеримые результаты нельзя получить немедленно или если ожидаемое повышение эффективности работы может быть достигнуто лишь некоторое время спустя, необходима последующая оценка.

**Последующая работа**. Клиент и консультант часто договариваются, завершив конкретное задание, не прекращать полностью рабочие взаимоотношения. Если дальнейшая работа консультанта все еще связана каким-то образом с этим заданием, мы называем ее последующей работой. Желательность такой работы часто обнаруживается при оценке выполнения задания. Если консультант убежден, что может еще что-то предложить и продолжение работы в интересах клиента, он указывает это в заключительном отчете.

Преимущества этого для консультирующей организации очевидны. Оказание последующих услуг – бесценный источник информации о реальном воздействии выполненных работ и о новых проблемах, которые могут возникнуть в организации-клиенте. В результате могут быть разработаны новые формы деятельности, причем совершенно бесплатно для консультирующей организации, если последующая работа осуществляется за плату.

Многие организации-клиенты могут также обнаружить, что получение последующих услуг – полезная форма помощи, посредством которой можно выявить и решить новые проблемы, прежде чем они вызовут головную боль. Однако не следует давить на клиента, заставляя его принять последующие услуги, если он считает, что они ему не нужны.

**Последующая оценка.** Как указывалось выше, можно прийти к соглашению, что последующая оценка будет проведена, например, через 6-12 месяцев после завершения задания.

**Последующие услуги по внедрению**. Существует множество вариантов участия консультанта в процессе внедрения. Кроме того, в области, которую затрагивает задание, появляются технические новшества. У клиента могут быть и другие причины хотеть, чтобы консультант взглянул свежим взглядом на ситуацию, создавшуюся после внедрения его предложений.

Таким образом, клиент может быть заинтересован в получении последующих услуг. Например, консультант может приходить на три дня каждые три месяца в течение двух лет.

Цель этих посещений – следить за ходом работ по внедрению, помогать, если необходимо, что-то корректировать и выявлять новые проблемы, если они возникли. Если требуется новое вмешательство, выходящее за рамки этих периодических визитов, клиент получает на это отдельное предложение.

**Постоянные услуги**. Последующие посещения, связанные с конкретными заданиями, обычно программируются на ограниченный период времени. Клиент может хотеть поддерживать более постоянные рабочие взаимоотношения с консультантом, работой которого он удовлетворен. В этом случае оказываются так называемые «постоянные услуги» или заключается «постоянный контракт». При этом консультант работает с клиентом в течение согласованного количества дней в месяц или квартал. Содержание работы можно определить заранее или же в каждом случае клиент сообщает, чего он хочет, либо консультант действует в качестве своего рода «звукового отражателя» или советника по общим вопросам, который знакомится с различными аспектами дел клиента и предлагает возможные улучшения.

Многие контракты на постоянные услуги – следствие успешно завершенных консультативных проектов. Это вполне логично.

Почему клиент должен вступать в постоянные отношения сотрудничества с консультантом, если он не видел его в работе?

Имеются разные *типы контрактов на постоянные услуги*, однако с технической точки зрения преобладают два типа: *услуги общего характера*, когда консультант следит за общими результатами и развитием тенденций в деле клиента, ищет возможности совершенствования в различных областях и снабжает клиента новой информацией и идеями; *услуги специального характера*, когда клиент получает непрерывный поток технической информации и предложений в области, в которой консультирующая фирма особенно компетентна (например, применение компьютеров, транспортировка материалов, материально-техническое снабжение, международные финансовые операции, выявление новых рынков).

**Заключительный отчет**. До и во время выполнения задания клиент получал несколько отчетов о ходе консультирования:

– отчет, в котором предлагалось задание, основанное на быстром диагностическом исследовании;

– отчеты о ходе работ, количество и объем которых колеблются и где могут предлагаться модификации определения проблемы и планов осуществления задания;

– отчеты и документацию, связанные с представлением предложений вниманию клиента до начала внедрения.

Каков бы ни был характер промежуточных отчетов, имеется заключительный отчет по заданию, который подготавливается к моменту завершения работы в организации-клиенте. Кроме того, консультативное подразделение требует отчетов для дополнительной помощи тем его сотрудникам, которые будут выполнять схожие задания.

***Отчет для клиентов.*** При относительно коротких заданиях это может быть единственный отчет всеобъемлющего характера. При более долгосрочных заданиях он может содержать упоминания о предыдущих отчетах и вдаваться в подробности лишь событий, происшедших после написания последнего из них. Во всех случаях как завершающий отчет он «подчищает все хвосты» и охватывает все факты и утверждения, имеющие существенное значение при завершении задания. Его составляют уже зная, будет ли консультант оказывать последующие услуги. В таком случае данный отчет может быть не столь «заключительным».

Кроме короткого всеобъемлющего обзора выполненной работы заключительный отчет должен указывать на реальные преимущества, полученные в результате изменений, и давать клиенту откровенные рекомендации о том, что нужно предпринять или избегать в будущем.

***Оценка преимуществ.*** Оценка полученных преимуществ приводится в заключительном отчете, если он носит практический характер, т.е. если консультант покидает клиента после периода внедрения, нуждающегося в оценке. В других случаях, как уже указывалось, она может быть представлена позднее.

Оценивая реальные преимущества, консультант демонстрирует правильность и точность как предварительной оценки (которая дается при предъявлении задания клиенту в качестве предложения), так и оценки альтернативных решений (предъявляемых клиенту для решения перед фазой внедрения).

Ясно, что оценка преимуществ даст объективную информацию, только если внедрение продвинулось достаточно далеко, а условия работы нового метода и системы стали нормальными и стабильными. Консультант подчеркивает прямые выгоды, полученные в результате выполнения задания, и оставляет рассмотрение косвенных выгод (например, отсутствие роста постоянных издержек) клиенту.

Представляя преимущества, в отчете нужно особо выделить поддающиеся измерению экономические, финансовые и социальные выгоды, которые были или будут получены в результате повышения эффективности работы. Однако отчет должен также содержать описание новых умений, навыков, систем и форм поведения, возникших при выполнении задания, и подчеркивать их влияние на рост эффективности работы.

В практике консультирования не рекомендуется указывать отношение достигнутой экономии к выплачиваемому гонорару. Такой анализ оставляется исключительно на усмотрение клиента, который должен понимать, что не все получаемые преимущества можно измерить в деньгах и что это отношение может быть высоко в случае многих простых заданий с малой степенью риска, воздействие которых на общие результаты работы ограничено.

***Оценка процесса консультирования***. Включать или не включать оценку процесса консультирования в заключительный отчет,

нужно решать в каждом конкретном случае. Если клиент может извлечь из этого урок на будущее или если его поведение во время выполнения задания привело к получению результатов выше или ниже среднего, желательно сделать это. Стороны должны договориться, насколько детальна и открыта будет эта часть и какие вопросы следовало бы обсудить, но не включать в заключительный отчет.

***Предложения клиенту***. Хотя работа консультанта завершена, он показывает клиенту организацию в перспективе, указывая на возможные дальнейшие усовершенствования, узкие места, факторы риска, необходимые мероприятия и т.д. В любом случае он должен высказать предложения о том, как новую систему, внедренную с его помощью, нужно поддерживать, контролировать и развивать после его ухода. В заключительном отчете также отражается достигнутое соглашение о последующих услугах.

Хороший отчет по консультированию должен вызывать уважение клиента как руководство для дальнейшего развития. Он будет также рад показать его своим коллегам по бизнесу и сотрудникам как результат ценной работы.

**Справочный отчет о выполненном задании, направляемый консультирующей организации.** Помимо заключительного отчета для клиента консультанты составляют справочный отчет о выполненном задании для собственной организации.

**Внутренний отчет клиента**. В некоторых организациях, где используются консультанты, подготавливаются внутренние отчеты по завершенным заданиям. Кроме краткой информации они содержат оценку клиентом проведенной работы, а также методов и характера работы консультанта. Хотя этот отчет и очень полезен, он составляется довольно редко.

### Вопросы для самопроверки

1. Перечислите этапы процесса консультирования.
2. Опишите этап подготовки процесса консультирования.
3. Опишите варианты установления первоначальных контактов между консультантом и клиентом.
4. Какие рекомендации можно дать консультанту для успешного проведения первой встречи с клиентом?
5. Что такое предварительный диагноз проблемы?
6. Опишите процесс предварительного диагноза проблемы.

7. Перечислите и опишите основные источники информации для предварительного диагностического исследования.

8. Перечислите и опишите основные элементы планирования выполнения задания.

9. Как правильно оформить предложение клиенту?

10. Перечислите и опишите разделы предложения клиенту.

11. Опишите правила составления контракта на консультирование.

12. Опишите этап диагноза проблемы.

13. Опишите правила сбора и обработки фактов при диагностировании проблемы.

14. Что такое обратная связь с клиентом? Зачем она используется?

15. Охарактеризуйте этап планирования действий.

16. Каким образом осуществляется поиск идей при разработке альтернативных вариантов действий?

17. Перечислите и опишите методы творческого мышления.

18. Опишите процесс оценки альтернативных решений.

19. Охарактеризуйте этап внедрения принятых решений.

20. Какова роль консультанта в фазе внедрения?

21. Каким образом осуществляется поддержание нового порядка работы после внедрения принятых решений?

22. Опишите этап завершения процесса консультирования.

23. Как правильно проводить оценку на этапе завершения процесса консультирования?

24. Какие основные характеристики процесса консультирования должны быть оценены на последнем этапе консультирования?

25. Что такое заключительный отчет консультанта и каковы его основные разделы?

# 4. Создание консультационных организаций

## 4.1. Разработка стратегий организаций

Стратегии предприятия не существуют в пустоте, а всегда служат достижению конкретных целей. Маркетинговое консультирование пользуется следующими определениями целей и стратегий.

***Цель предприятия*** – такое состояние будущей реальности, которого предприятие желает добиться собственными усилиями.

***Стратегия предприятия*** – комплекс политических установок предприятия и перспективных программ действий, в рамках которых планируется достижение цели.

Цели и стратегии рассматриваются консультантом в комплексе, так как не только цели определяют стратегии, но и стратегии влияют на определение целей. Достижение конкретных целей предприятия может быть осуществлено определенными стратегиями, но применить их предприятию не всегда позволяет собственный потенциал.

Использование профессиональной помощи в проработке стратегии в целом и отдельных ее аспектов часто бывает чрезвычайно полезно. Затраты на проведение в жизнь стратегий несопоставимы с оплатой услуг консультанта. Применение консультирования помогает избежать многих ошибок, а иногда – выявить дополнительные возможности.

Для качественной проработки стратегии могут быть существенны многие факторы, что зависит от конкретной специфики предприятия. Самостоятельно предприятием они могут быть проработаны с различной эффективностью. В сложившейся практике маркетингового консультирования некоторые из этих факторов принимаются консультантом от предприятия в качестве исходных данных без всякой перепроверки. Такими факторами являются:

– финансы (источник и стоимость финансирования);

– политические установки (прогноз политической ситуации в России);

– криминальные.

Все прочие существенные данные подлежат обязательной перепроверке консультантом.

Стратегии предприятия необязательно должны предусматривать его рост. Для некоторых целей может быть необходима стратегия ликвидации предприятия с минимальными убытками либо стратегия стабилизации прибыльности без увеличения существующих размеров предприятия. Однако такие стратегии редки. В основном развитие бизнеса означает рост предприятия.

Теория маркетинга (по Котлеру) классифицирует возможности роста предприятия следующим образом:

1) ***интенсивный рост*** – глубокое внедрение на рынок (увеличение сбыта существующих товаров на существующих рынках); расширение границ рынка (внедрение существующих товаров на новые рынки); совершенствование товара (создание новых или усовершенствование существующих товаров на существующих рынках);

2) ***интеграционный рост*** – регрессивная интеграция (покупка предприятий-поставщиков); прогрессивная интеграция (покупка оптовых распространителей); горизонтальная интеграция (покупка предприятий-конкурентов);

3) ***диверсификационный рост*** – концентрическая диверсификация (распределение новых товаров по налаженным сбытовым каналам); горизонтальная диверсификация (предложение новых товаров старому рынку через новые сбытовые каналы); конгломеративная диверсификация (внедрение новых товаров на новых рынках).

В практике современных российских предприятий наиболее часто используются стратегии глубокого внедрения на рынок. С ростом конкуренции и падением наценок эту возможность следует считать не столько стратегией роста, сколько стратегией выживания, применяемой большинством предприятий. Для ее принятия необходима глубокая проработка в первую очередь факторов управления, сбыта и маркетинга на предприятии, потребностей потребителей и посредников, поведения конкурентов.

Расширение границ рынка используется достаточно редко, что обусловлено общим низким качеством товаров собственного производства и преобладанием на рынке предприятий торговли. Для проработки такой стратегии наиболее важен потенциал исследовательской службы маркетинга по работе с конечными

потребителями. В оценке рыночных условий наиболее важно изучение потребностей клиентов.

При разработке стратегий предприятия консультант участвует либо во всех стадиях процесса, либо в отдельных. «Частичное» применение консультирования охватывает обычно анализ потенциала предприятия, поиск и оценку рыночных возможностей, прогнозирование и исследование тенденций.

При самостоятельной разработке стратегий предприятием могут игнорироваться отдельные стадии процесса с теми или другими последствиями. Полное игнорирование аналитического комплекса, построение стратегий на основе интуитивных представлений руководства без перепроверки исходных допущений экономит время на разработку, но может привести к значительным тратам на бесперспективное с самого начала дело.

Цель предприятия редко бывает единственной и почти никогда не сводится только к получению прибыли. Как правило, цели формулируются руководством предприятия, но подлежат обязательной проверке консультантом. Достижимость целей определяется консультантом в процессе разработки стратегий.

Рассмотрим основные факторы, влияющие на разработку стратегий.

***Управление.*** Возможность применения той или иной стратегии, ее разработка и сами цели определенным образом ограничены возможностями управления, а оно, в свою очередь, зависит от мировоззрения руководителя, его предыдущего положительного и отрицательного опыта, сформировавшего мировоззрение. Определение возможностей управления, его сильных и слабых сторон, как правило, не может быть самостоятельно проведено предприятием: руководитель не может получить объективную информацию о собственном стиле управления ни лично, ни от сотрудников. Даже сильная кадровая служба в состоянии диагностировать только часть управления, касающуюся взаимодействия с персоналом.

Привлеченный консультант в рамках маркетингового подхода для целей разработки стратегий оценивает управление по следующим параметрам.

***Скорость принятия важных решений.*** От нее зависит возможность оперативного реагирования управленческой системы на изменение рыночной ситуации. На практике нередки случаи, когда

из-за медленного принятия решений теряются связи с партнерами, упускаются выгодные контракты, «портится» имидж предприятия. Обычно недооценивается влияние скорости ответа на запрос покупателя (часто покупатель в ответ на стандартное предложение предприятия выдвигает встречное предложение – оно-то и «зависает» на целые недели), тогда как на практике своевременное выставление счета часто определяет, с каким поставщиком будет работать покупатель. Особенно это касается покупателей – государственных предприятий, поступление финансов к которым непредсказуемо.

***Взвешенность и обоснованность решений.*** Значительная часть успеха предприятия зависит именно от них. Если решения принимаются «волевым усилием», без компетентной оценки последствий, результат выражается в напрасной трате ресурсов. Особенно часто недостаточно обоснованные решения принимаются в областях рекламы, кадрового подбора и бизнес-проектов, в которых каждый руководитель считает себя профессионалом.

***Взаимодействие.*** Управленческая система работает эффективно при налаженном горизонтальном взаимодействии всех звеньев, что требует делегирования значительной доли полномочий на нижние уровни иерархии. При достаточном делегировании длительное отсутствие высшего руководителя не тормозит деятельность предприятия.

***Делегирование полномочий.*** Проводится оценка возможности высшего руководства делегировать полномочия. Реального делегирования может не быть на данном этапе развития предприятия, но оно будет необходимо при дальнейшем развитии. Важно оценить потенциальные возможности руководства, чтобы предложить реальные пути развития предприятия.

***Определение сроков.*** Часто в практику высшего руководства входит раздача поручений руководителям среднего звена без конкретизации сроков выполнения. В ряде случаев это приводит к тому, что они осуществляют управленческую политику на основе минимизации собственных усилий. Управление «буксует». Если это и не происходит на данном этапе развития, при росте предприятия вероятность негатива возрастает.

***Контроль исполнения.*** Такой контроль важен для отслеживания состояния работ над проектом. С ним непосредственно

связана система поощрений и наказаний. Она может способствовать решению задач, а может и тормозить. В значительной мере она влияет на психологический климат на предприятии.

***Обеспечение информацией.*** Эффективность выполнения заданий руководства на всех уровнях иерархии напрямую зависит от качества и количества информации, поступающей вплоть до нижнего уровня. Как минимум должна проходить информация ***«что делать»*** (на практике бывает не всегда), а главное (в нормальном режиме) – «***зачем делать».*** Сознательное выполнение поручения персоналом на основе собственных представлений о его цели повышает вероятность достижения положительного результата. Причем надо иметь в виду, что собственные представления о цели поручения у персонала есть всегда, насколько они верны – зависит от поступающей «вниз» информации.

***Обратная связь руководителя с предприятием.*** При полном ее отсутствии управление беспомощно, при серьезных ограничениях – теряет в качестве.

***Кадровая политика.*** Важно, кто и как принимается на работу, как происходит служебный рост, какая используется мотивация.

***Качество планирования деятельности.*** Отражает возможность последовательных действий, направленных на достижение цели. На практике встречается и отсутствие планирования, что значительно увеличивает нагрузку высшего руководства необходимостью постоянной коррекции действий персонала.

***Финансы.*** Финансы часто являются главным ограничивающим фактором в разработке стратегий. Как уже отмечалось, маркетинговое консультирование не занимается анализом источников финансирования или поиском их альтернатив. Оценка финансов производится консультантом на основании данных, предоставленных руководителем. Для разработки стратегий существенны следующие финансовые показатели.

***Объем собственных финансовых резервов.*** Чаще всего именно он определяет стратегию, поскольку возможность привлечения сторонних средств существует не всегда – в критический момент их может и не быть. На практике долгосрочные инвестиции осуществляются предприятиями в основном за счет собственных ресурсов.

***Возможность привлечения дополнительных средств.*** Если она все-таки существует, то может быть использована в качестве «ускорителя» развития предприятия. Здесь существенна вероятность своевременного поступления финансов, сроки кредита, его объем.

***Прогнозируемый график поступления средств.*** Собственные финансовые резервы редко существуют единовременно в полном объеме. Чаще это прибыль, постоянно получаемая предприятием от налаженной деятельности. Объем собственных резервов зависит от времени, когда они могут понадобиться.

***Управление финансами.*** Здесь оценивается в основном оперативность управления. На некоторых предприятиях процедура перечисления средств (из-за специфических схем) занимает несколько дней. Иногда значительные задержки создаются банком.

***Технология производства.*** *В производстве* оцениваются следующие факторы:

– технологический уровень и гибкость линий;

– возможность расширения производства;

– существующее качество продукции и возможность его изменения;

– практика планирования и управления.

*Для торговых предприятий,* не имеющих собственных производств или использующих их в незначительных масштабах, оценивается качество закупки. Для него существенны следующие факторы:

– возможность закупки необходимой продукции в нужных количествах;

– управление товарными запасами;

– наличие альтернативных поставщиков;

– оперативность закупки.

*Для предприятий сферы услуг* функции производства выполняют подразделения разработчиков. Для них оцениваются следующие параметры:

– квалификация существующих разработчиков;

– продуктивность: объемы, сроки, качество разработок;

– система стимулирования;

– возможность привлечения дополнительных квалифицированных специалистов.

Наиболее простым способом оценки технологического уровня производства является использование справочников по оборудованию, которые могут существовать в отрасли, но могут и не существовать. В последнем случае эффективным методом является исследование аналогичных производств конкурентов, партнеров, проведение интервью с опытными производственниками. Остальные факторы производства, закупки и разработки оцениваются консультантом на основании статистических данных предприятия и интервью с ключевым персоналом.

***Сбыт.*** В данной области консультант оценивает, как правило факторы, связанные со сбытом и распределением продукции.

***Фаза жизненного цикла продукта.*** Наиболее просто она определяется по статистическим данным собственного сбыта предприятия совместно со статистическими данными отрасли. В условиях развивающейся российской экономики с относительной точностью можно диагностировать только фазу упадка по стабильному долговременному уменьшению объемов сбыта продукта во всей отрасли. При этом важно убедиться, что падение сбыта не вызвано общим падением платежеспособности, оценив один или несколько аналогичных продуктов.

***Наличие, уровень и методы работы со статистической информацией.*** Уровень статистической информации определяется ее наличием за длительный срок, пригодностью и удобством использования, полнотой. Уровень достаточен, если собираемая информация в некоторой степени избыточна. Методы работы со статистической информацией удовлетворительны, если позволяют строить статистический прогноз и предусматривают систему оперативного реагирования в случае расхождения реальности с прогнозом. Например, могут контролироваться статистически вычисленный период и объем закупок крупных клиентов и приниматься меры по выяснению причин отклонения.

***Наличие собственной сбытовой сети.*** Существенны реальные объемы продаж, потенциальная пропускная способность используемых каналов распределения.

***Маркетинг.*** В маркетинге производится оценка следующих факторов:

– *наличие и уровень исследований.* При полном отсутствии исследовательской функции маркетинга на предприятии часто не

могут быть применены стратегии диверсификации, поскольку выход на новые рынки с новой продукцией без отслеживания хотя бы реакции рынка стопроцентно обречен на неудачу. Создание маркетингового подразделения «с нуля» для обеспечения исследовательской функции требует значительных затрат времени.

– *ценовая политика.* На некоторых предприятиях ценовая политика может являться «камнем преткновения» — принят единственный способ ценообразования, и любые отклонения запрещены. Это ограничивает выбор возможных стратегий.

– *методы продвижения и стимулирования.* В принципе, применяемые методы не накладывают существенных ограничений на стратегии, так как могут быть скорректированы для достижения новых целей. Опыт предприятия в применении эффективных методов расширяет его возможности в выборе стратегий.

– *реальная доля рынка предприятия.* Знание реального положения вещей необходимо для разработки стратегий. В то же время информация предприятия о его доле рынка не всегда надежна. Консультант, как правило, проводит независимое исследование для определения доли рынка предприятия или проверяет методику получения данных предприятием.

***Кадры.*** В кадрах всесторонне оценивается кадровая политика предприятия: *уровень квалификации персонала, система мотивации и расстановка кадров* – все может быть изменено для новых стратегий. При этом следует помнить, что подбор кадров и их адаптация, обучение персонала требуют времени. Принятие той или иной стратегии во многом определяется наличием квалифицированного персонала на предприятии.

Для целей разработки стратегий при анализе потенциала предприятия все существенные факторы рассматриваются консультантом именно с точки зрения имеющегося потенциала. Заказчику предоставляется отчет о результатах анализа ситуации, но консультант не прорабатывает рекомендации к действиям. Последующая разработка стратегий предусматривает выработку рекомендаций по коррекции некоторых факторов, существенных для реализации выбранной стратегии.

Оптимизация организационной структуры, предусматривающая построение эффективных внешних и внутренних взаимодействий, включающая рекомендации к конкретным действиям по

всем выявленным недостаткам, является отдельным проектом консультирования, выполняемым при наличии проработанных стратегий предприятия (абстрактно оптимальной структуры не существует, она оптимальна для достижения определенных целей в рамках определенных стратегий).

Рекомендации по решению наиболее острых выявленных проблем предприятия вне рамок стратегий могут быть безвозмездно представлены консультантом сверх плана работ. На практике большинство отечественных консультантов не ограничивается рамками контракта при обнаружении действительно серьезных проблем предприятия. Рекомендации по их решению всегда бесплатны.

Как и цели, стратегические установки не должны быть конфликтными. Их определение производится на основании предварительно полученных данных о потенциале предприятия, рыночных возможностях, тенденциях рынка, а также на основании опыта руководителя и консультанта.

При разработке консультантом стратегий окончательный вариант всегда существует в письменном виде. При самостоятельной разработке стратегий предприятием желательно использовать такую же форму для облегчения дальнейшей их проработки.

## 4.2. Структура консультационных организаций

Рынок консультационных услуг требует создания организационной структуры, в которой сотрудники работают творчески и самоотверженно, как художники. С точки зрения системного подхода к консультационной деятельности схема организационного принципа управления консультационной фирмой является открытой системой, т.е. характеризуется взаимодействием с внешней средой. Структура всегда модифицируется в соответствии с изменениями окружающей среды, потребностями самой организации. Целесообразно использование гибкой организационной структуры, которая соответствует следующим условиям:

– единство целей;

– простота структуры;

– эффективное согласование связей между подразделениями, обеспечивающих четкую передачу информации;

– принцип единого подчинения;
– малозвенность структуры управления.

***Типичная простейшая организационная структура управления,*** применяемая крупными консультационными фирмами в России, представлена на рисунке 2. Функции разделяются между подразделениями консультационной фирмы, осуществляющими продажи и поддержку продаж. Весь персонал подразделений отвечает за выполнение ежемесячных, квартальных и годовых планов продаж. Поддержка продаж заключается в демонстрации продукта, предпродажном консультировании, поиске клиентов и других функциях, необходимых для заключения контракта. Эта поддержка организована также и по региональному принципу.

Руководитель отдела маркетинга выполняет опосредующие функции между подразделениями и сотрудниками предприятия, занимающимися разработкой консультационного продукта, продажей, стимулированием и распределением продаж, послепродажным обслуживанием, потребителями продукции, исследованием рынка. При этом руководитель маркетинга и его аппарат анализируют состояние внешней среды маркетинга, обращая внимание прежде всего на конкурентов. Задача службы маркетинга заключается в организации работы подразделений так, чтобы они держали курс на потребителей (клиентов), постоянно следили за тем, что им нужно, за деятельностью конкурентов, определяли их слабые и сильные стороны.

В то же время служба маркетинга должна точно представлять возможности предприятия, чтобы, занимаясь его развитием, не отрываться от реальной жизни. Маркетинговая структура должна обладать гибкостью и приспособляемостью. Для этого нужно, чтобы она меняла организационную форму при изменении стратегии предприятия. Для быстроты организационной перестройки и без снижения эффективности работы предприятия она должна иметь способность к изменениям, заложенным в самой структуре. Для гибкости консультационное предприятие должно постоянно располагать текущей информацией о внутреннем состоянии дел, о внешней среде, которая представлена экономическими, природными, техническими, политическими и культурными факторами.

Рис. 2. Типичная организационная структура управления, применяемая крупными консультационными фирмами

Организационная структура должна быть «мягкая», так как она более приспособлена к изменчивой среде и в ней преобладают децентрализованные полномочия. Круг обязанностей определен примерно и работник обязан выполнять любую, связанную с основной работу. Содержание работ постоянно меняется, а от исполнителей руководство ждет предложений по улучшению работы. «Мягкость» оргструктуры обеспечивает благоприятный климат для нововведений, способствует выдвижению новых идей. Как известно, она обеспечивается матричной структурой.

***Простейшая матричная структура управления консультационной фирмой*** представлена на рисунке 3. Горизонтальные линии матрицы образуют отдельные виды консультационной деятельности, каждое из направлений которого является центром образования прибыли, т.е. несет экономическую ответственность за результат своей деятельности. Вертикальные линии матрицы образуются отдельными подразделениями центрального аппарата управления компании, координирующими все важнейшие аспекты деятельности: разработку, продажу, снабжение, маркетинг и т.д. Эти подразделения не несут экономической ответственности, но им правление компании, а именно руководитель программы, дает четкие задания, контролирует их деятельность.

В матричной организации сотрудники набираются из функциональных отделов для работы с конкретными проектами. По мере появления новых проектов трудовые ресурсы необходимо гибко перераспределять в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Помимо значительно большей гибкости матричная организация дает лучшие возможности для координации работ.

В данной организационной структуре все подразделения независимые, мгновенно реагирующие на воздействие внешней и внутренней сред, подчиняющиеся директору и взаимодействующие со всеми подразделениями консультационной фирмы, т.е. они являются аналогом открытой системы управления консультационной деятельностью. Функции и задачи этой структуры аналогичны рассматриваемой ранее структуре управления крупными консультационными фирмами. Основные цели и задачи каждого из подразделений выполняются в соответствии с основными функциями управления, которые включают:

Рис. 3. Типичная матричная структура управления консультационной фирмой

– организацию работ по созданию взаимообратных потоков распределения ресурсов;

– мотивацию действий для осуществления основной цели консультационной фирмы;

– контроль качества основной деятельности;

– планирование работ для осуществления основной деятельности;

– координацию информационных потоков распределения ресурсов;

– практическую реализацию намеченных действий.

Директор и его заместитель осуществляют контроль качества консультационной деятельности – основной цели консультационной фирмы. В то же время они представляют и защищают интересы фирмы на макро- и микроуровне системы управления.

Можно отметить следующие функции подразделений при матричной организации структуры управления:

– отдел стратегического планирования и маркетинга непосредственно подчиняется директору и заместителю директора, руководит остальными подразделениями; в его функции входят координация деятельности для осуществления стратегических задач, связь внешней среды маркетинга с внутренней, а также контроль над совпадением мощностей входящего и выходящего потока всех ресурсов консультационной фирмы;

– отдел консультанта-психолога занимается диагнозом клиента и консультанта;

– отдел нестандартных проектов занимается диагнозом нестандартной проблемы и разбивкой ее на стандартные задачи;

– отдел стандартных проектов занимается функциональным обеспечением реализации проектов клиента;

– отдел обучения занимается подготовкой и обучением консультантов в требуемой клиентом области знания;

– отдел по созданию общественного мнения (PR) создает имидж консультанта и его фирмы, способствует осуществлению обратной связи с клиентом.

Функции подразделений средних консультационных фирм строятся в соответствии с организационной структурой, представленной на рисунке 4.

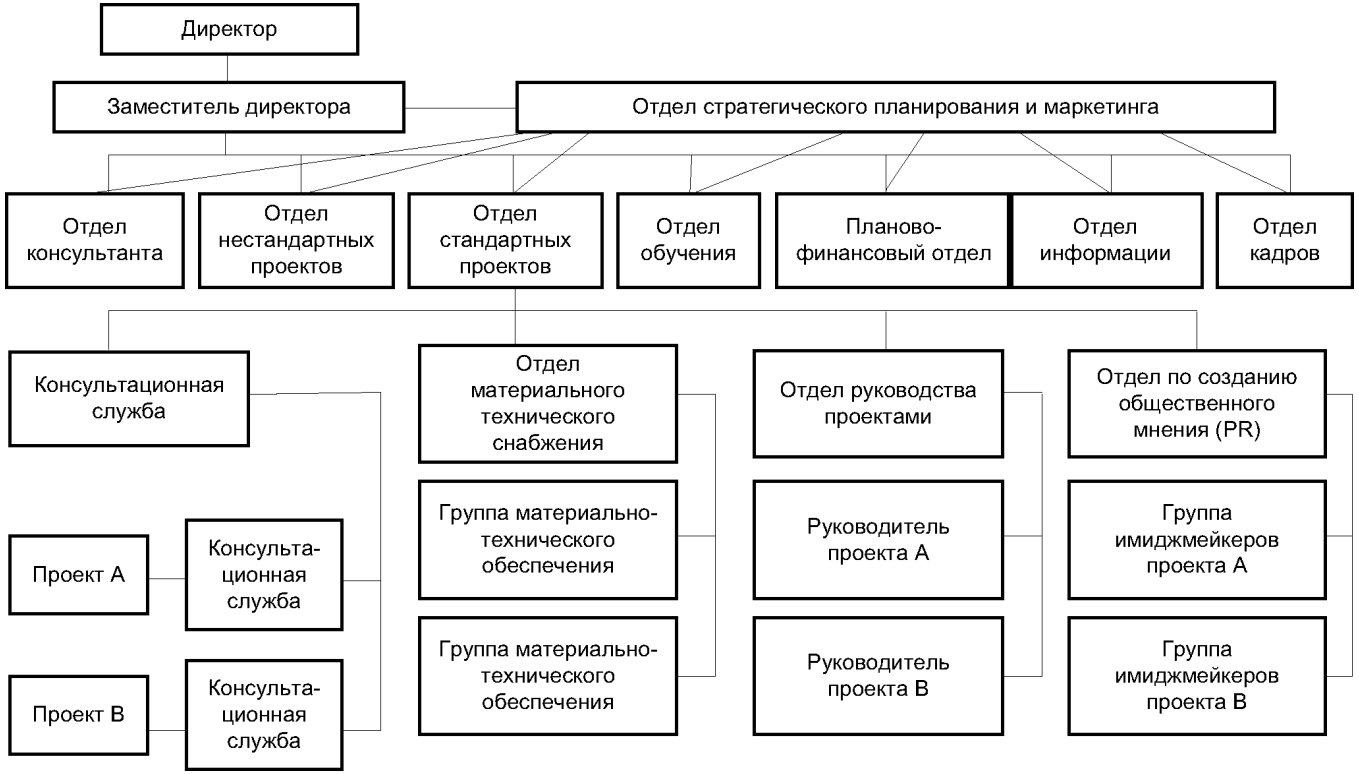


Рис. 4. Организационная структура управления средними консультационными фирмами

Отдел стратегического планирования и маркетинга осуществляет поиск, предварительное обслуживание клиента, собирая текущую информацию о клиенте, о проблеме клиента (задачи). Затем работает отдел консультанта-психолога, который диагностирует клиента, его проблему, выделяя отраслевую направленность, уровень сложности проекта (стандартный и нестандартный). Если проект нестандартный, то работает отдел нестандартных задач, который разбивает нестандартную проблему на стандартные задачи.

Если проект стандартный, то, как и в предыдущем случае, работает отдел стандартных задач, который осуществляет функциональное обеспечение проектов, взаимодействуя с отделом кадров. Отдел стандартных проектов осуществляет формирование проектной группы и контроль над реализацией проектов. Он взаимодействует с отделом обучения в случае, если необходимо обучать консультанта, и с отделом кадров, если необходимо принять консультанта на работу «со стороны».

Далее взаимодействуют консультационная служба, осуществляющая подбор консультантов с отраслевой направленностью, и отдел материально-технического снабжения, осуществляющий обеспечение консультантов необходимым оборудованием, библиотекой и т.д.

Отдел руководства проектами назначает руководителей проектов, которые контролируют реализацию проектов. Отдел по созданию общественного мнения (PR) осуществляет прямую и обратную связь с клиентом, взаимодействует с отделом информации, который предоставляет дополнительные информационные услуги клиентам и консультантам.

В организационной структуре управления малыми консультационными фирмами выполняются те же функции и задачи, что и в средних консультационных предприятий, но структура управления упрощенная, как это представлено на рисунке 5. При такой организации отдела маркетинга как самостоятельного подразделения не существует, а его функции выполняют некоторые подразделения.

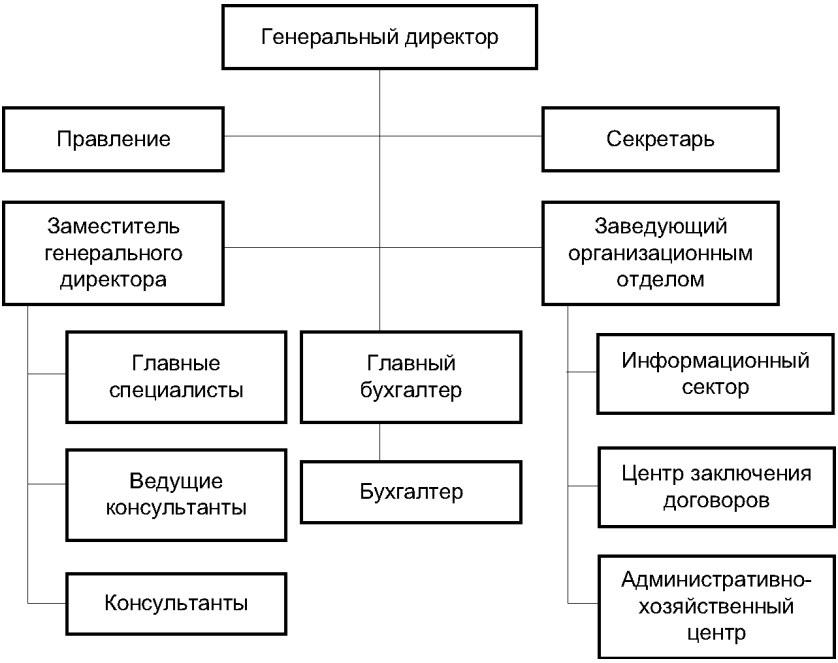


Рис. 5. Организационная структура управления
малыми консультационными фирмами

Кроме этого, существуют подразделения консультационных фирм, оказывающие дополнительные виды услуг для усиления эффекта консультирования.

***Учебные подразделения (центры).*** Они создаются в виде как маленьких учебных секторов, так и крупных институтов. Подразделения (центры) различными способами участвуют в выполнении консультационного проекта, например, поставляя преподавателей или проводя обучение по специально разработанным программам. Они, как правило, относительно автономны, некоторые их программы открыты для внешних участников. Многие из них организуют внутренние курсы, семинары для персонала самой фирмы.

***Подразделения (центры)*** по информационному обслуживанию. Эти услуги менее распространены, чем учебные, однако обеспечение клиента информацией очень важно. Консультационные фирмы хранят чрезвычайно ценную информацию, и многие из

них стали настоящими экспертами по ее сбору и обработке. С помощью такой информации клиент может получить новые идеи и попросить консультанта изучить их, помочь воплотить в реальность.

***Подразделения*** (***службы***) по развитию информационных технологий и эконометрии. Диапазон постоянных и временных услуг, которые они оказывают, довольно широк.

### Вопросы для самопроверки

1. Что такое стратегия предприятия?
2. Опишите возможные стратегии роста предприятия по Котлеру.
3. Опишите факторы, влияющие на разработку стратегии предприятия.
4. Перечислите этапы разработки стратегий консультационной организации.
5. Каким условиям должна отвечать организационная структура управления консультационной организации?
6. Опишите типичную организационную структуру управления, применяемую крупными консультационными организациями.
7. Опишите матричную организационную структуру управления, применяемую консультационными организациями.
8. Опишите организационную структуру управления, применяемую средними консультационными организациями.
9. Опишите организационную структуру управления, применяемую малыми консультационными организациями.
10. Назовите элементы организационной структуры известной в вашем регионе консультационной фирмы.

# 5. Маркетинг консультационных услуг

## 5.1. Роль маркетологов в привлечении заказов

Рекомендации удовлетворенных клиентов – чрезвычайно важный источник бизнеса, приносящий до 80% оборота зрелой консультационной компании. При этом рекомендациями можно «управлять», только добиваясь сверхудовлетворенности клиентов. Именно сверхудовлетворенности, так как за хорошую работу клиент уже заплатил, а потому он законно ожидает от компании хорошего результата. Клиент запомнит вас и будет искренне рекомендовать 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 возможностей для бизнеса клиента;

– проявление внимания к тому, кто приглашал консультанта.

Маркетологи в привлечении заказов играют роль хотя и важную, но во многом техническую. Основными «привлекателями» запросов и заказов являются консультанты. При этом они должны заниматься маркетинговой работой в неоплачиваемое время, что часто демотивирует их. Компании традиционно оплачивают время консультантов, потраченное на работу с клиентом, но забывают об оплате времени, потраченного на написание статьей, 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 проводится 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 тех, кого называют маркетологами в консалтинговых компаниях. Одна из причин заключается в том, что эти люди не имеют достаточной квалификации. Другой причиной является то, что многие компании просто пока не задумываются о таких проблемах.

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

***Положительная мотивация:***

– установить минимальную норму часов, которые консультант должен уделить маркетингу; компаниям следует оплачивать это время как время, проведенное на работе с клиентами, а консультант должен предоставить отчет о том, на что он потратил эти часы;

– организовать специальные программы поощрения, например, раз в год поощрять тех консультантов, кто написал большее количество статей, выступил на большем количестве конференций и семинаров и т.д.;

– заниматься внутренним маркетингом, убеждая, что участие в маркетинговых программах выгодно не только компании, но и лично консультантам (персональный маркетинг); написав статью, книгу, приняв участие в проведение 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 всего 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 удается, 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.

Нередки те случаи, когда консультационные компании нанимают успешных маркетологов из реального сектора, которые, не понимая специфики маркетинга консультационных услуг, начинают применять привычные для себя методики, неприменимые на рынке консультационных услуг. Через какое-то время таких маркетологов увольняют, еще больше убеждаясь в бесполезности маркетинга для консультационных фирм.

Другой вариант, когда один из внутренних консультантов тратит часть своего времени (или все время) на организацию маркетинговых программ, более приемлем. Однако не во всех компаниях есть такие специалисты. Кроме того, ключевые компетенции маркетолога и консультанта довольно часто бывают различны. Можно отметить, что консультанты российских консультационных компаний привыкли к отсутствию маркетинговой «нагрузки» и с большой неохотой берутся за маркетинг.

Таким образом, ***основными*** являются ***два пути*** – 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.

## 5.2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг

Важно подойти к маркетингу и организации продаж своих консультационных услуг с правильной психологической установкой.

Заключение сделки никогда не должно происходить за счет ухудшения отношений. Если не получается добиться от клиента контракта, необходимо сделать две вещи:

1) найти способ использовать это для укрепления отношений с клиентом;

2) извлечь из этого урок: что следует сделать по-другому или лучше в следующий раз?

На рисунке 6 показаны ***этапы маркетинговой деятельности по продаже консультационных услуг.*** Услуги, которые может предложить консультационная фирма, зависят от квалификации и опыта консультантов. Важно охарактеризовать содержание предлагаемых услуг. Если консультант сам не может объяснить их характер, то маловероятно, что и клиенты поймут их. Для вновь образованной консультационной фирмы очень полезно выпустить специальный буклет или брошюру.

Рис. 6. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг

Необходимо определить профиль перспективных клиентов, в состав которых войдут те организации, которые могут стать клиентами предлагаемых фирмой услуг. В дальнейшем в процессе реализации своего плана продвижения на рынок, фирма должна поставить этих потенциальных клиентов в известность об услугах, которые она может предоставить. Брошюры, семинары, конференции, паблисити, статьи в периодической печати и т.п. помогут сделать известными услуги консультационной организации.

Некоторые организации могут проявить интерес к услугам и таким образом превратиться в перспективных клиентов. В консультационном бизнесе этап маркетинга заканчивается и начинается этап организации продаж тогда, когда определен конкретный перспективный клиент.

На рисунке 7 представлены стадии процесса организации продаж. Они последовательны: окончание одной стадии ведет за собой начало следующей.

Рис. 7. Стадии процесса продажи консультационных услуг

***Цель стадии определения предполагаемых клиентов*** в том, чтобы выбрать организации, которые бы хотелось видеть в качестве потенциальных клиентов. Речь идет о формировании некоторой базы для последующего выбора, хотя данное занятие является малоэффективным с точки зрения затрат времени. Одним из важных процессов на первом этапе маркетинга продаж является процесс сегментирования рынка консультационных услуг. Критерии сегментации рынка консультационных услуг по группам потребителей представлены в таблице 9.

***Целью следующей стадии*** является улучшение представления перспективных клиентов о консультационной фирме и предлагаемых ею услугах. Это можно сделать, написав им письмо, можно отправить некоторые рекламно-пропагандистские материалы. Маловероятно, что какая-то сделка будет прямым результатом такой деятельности, но очень важно создать возможности для появления

таких сделок. Очень часто это происходит во время неформальных встреч с перспективными клиентами, на презентациях.

Таблица 9

Критерии сегментации рынка консультационных услуг по группам потребителей

| Критерии сегментации | Наиболее распространенные значения интервала для формирования сегментации рынка |
|---|---|
| Географические | Регион, страна, область, район, город и т.д. |
| Динамика развития региона | Стабильность, падение, рост |
| Доступность средств массовой информации | Доступны, недоступны |
| Отраслевые | Медицина, юриспруденция, менеджмент и т.д. |
| Профессия | Научный работник, инженер, технолог и т.д. |
| Уровень образования | Начальное, среднее, высшее и др. |
| Стиль мышления | Абстрактный, аналитический, аудильный и т.д. |
| Социальный статус | Отсутствие статуса, наличие статуса |
| Опыт использования | Отсутствие опыта, наличие опыта |
| Национальность | Русский, украинец, француз, поляк и др. |
| Пол | Мужской, женский |
| Ожидаемый риск | Получение искаженной информации, сокращение времени на получение информации и др. |
| Характер информации | Устная, письменная, использование инструментария и т.д. |
| Временные | 1 месяц, 3 месяца, 6 месяцев, 1 год и т.д. |
| Объем предоставленных услуг | 1 ч в день, 8 ч в день |
| Отношение к фирме | Хороший имидж, плохой имидж |
| Транспортная сеть района | Автомобиль, самолет, поезд и пр. |

Цель ***стадии встречи*** – получить разрешение прислать клиенту свои предложения на выполнение определенной консультационной работы для него. Во время встречи консультанту (как продавцу) надо внимательно слушать и стараться понять в чем нуждается клиент. Правило консалтинга гласит: «Продавайте им то, что им нужно, в том виде, в каком они хотят». Возможно, состоится не одна встреча, прежде чем разрешение на внесение предложения будет получено. Для этого может потребоваться значительное время.

***Цель стадии подготовки предложения*** – гарантировать продажу консультационных услуг. ***Предложение*** – это письменная характеристика работ, которые собирается выполнить консультационная фирма, и условия, на которых она будет их

выполнять. В нем также могут содержаться доводы в пользу проведения таких работ и выгоды, которые может клиент из этого извлечь. Если встреча проведена успешно, предложение может быть просто письменным подтверждением того, что уже было согласовано на ней. В других случаях может потребоваться достаточно большая работа после внесения предложения. Например, могут возникнуть вопросы, требующие ответа; может потребоваться изменение предложения или уточнение того, что именно хочет клиент. Некоторые клиенты, возможно, захотят устроить устную презентацию после внесения письменного предложения. У некоторых может быть тщательно разработанная процедура принятия решений – одобрить предложение или нет.

***Цель последней стадии*** для консультанта заключается в удачном заключении сделки. Но в реальной жизни этот процесс очень похож на течение по трубе, имеющей дыры, сквозь которые вода уходит неизвестно куда: не все перспективные клиенты могут оказаться реальными.

На каждой стадии могут быть свои потери. Количество перспективных контрактов, которые в итоге заканчиваются сделкой, обычно очень мало – всего несколько процентов. Поэтому консультанту придется вступать в переговоры с большим количеством перспективных клиентов, прежде чем он заключит хотя бы одну сделку. Тем, кто начинает заниматься продажей консультационных услуг, можно дать несколько советов:

– не впадать в депрессию, если какой-то перспективный клиент не появился на встрече или встречи не закончились просьбой представить предложение и т.п., – это все часть нормального процесса;

– если правильно определить перспективных клиентов, то в итоге несколько сделок все же будут заключены;

– важно правильно распределять время и усилия при организации продажи консультационных услуг: чем ближе заключение сделки, тем больше времени, внимания и усилий надо прилагать;

– организация процесса продажи консультационных услуг должна соответствовать организации процесса их покупки.

Получение технического задания на консалтинг является кульминацией как совместной деятельности клиента и консультанта, так и усилий каждого в отдельности. Консультационный

проект в действительности является ***совместным предприятием*** консультационной фирмы и организации клиента, а все действия, связанные с продажей-покупкой услуг, просто направлены на уточнение деталей этого совместного предприятия. Такой взгляд на вещи может помочь продавать свои услуги новичкам в консультационном бизнесе, поскольку многие из которых считают, что процесс продажи сводится к убеждению людей купить то, что они в действительности покупать не хотят. Это, конечно же, совершенно неверно в случае организации продаж консультационных услуг. Если консультант продает клиенту проект, который ему не нужен, ***он рискует:***

– во-первых, заниматься проектом, заведомо обреченным на то, что его результаты разочаруют покупателя;

– во-вторых, разрушить отношения с клиентом.

Таким образом, организация процесса продажи консультационных услуг связана с выявлением частично совпадающих интересов консалтинга и клиента.

Консультанты имеют способности, которых нет у клиента или их у него недостаточно. И, наоборот, у клиента может быть ряд спорных вопросов или проблем, которые консультант может помочь ему разрешить, но они должны отвечать ***некоторым критериям***, прежде чем для их решения будет запрошена помощь со стороны:

1. Проблема должна быть распознана как таковая, и клиент должен определиться в том, что что-то надо делать для ее решения. Проблема может быть очевидной (например, передислоцирование офиса или фабрики). Но консультанты и сами могут стимулировать потребности в результате своей маркетинговой деятельности.

2. Разрешение проблемы должно быть вопросом первостепенной важности, и клиент должен хотеть что-то предпринять в этом отношении уже сейчас.

3. Клиент должен верить, что проблема может быть решена. Маркетинг консультационных услуг должен быть нацелен на формирование такой уверенности, равно как и на то, что стоящая перед клиентом проблема имеет для него первостепенное значение. Например, во всех организациях допускается определенный уровень потерь рабочего времени, но, если станет известно, что легко

сократить его наполовину, многие организации, которых раньше такое положение дел устраивало, будут стремиться к тому, чтобы его изменить.

4. Клиент осознает необходимость помощи со стороны – будь то экспертиза, или опыт, или просто объективное мнение известного профессионала в данной области.

Часть процесса организации продажи консультационных услуг сводится к тому, чтобы выяснить, в какой степени покупатель соответствует указанным выше критериям готовности. В момент заключения сделки консультант стремится получить от перспективного клиента нечто вроде признания в том, что проблемы / вопросы соответствуют его бизнесу и заслуживают внимания именно сейчас, а главное, что они могут быть решены с посторонней помощью, которую способен оказать консультант.

Перспективность клиента напрямую связана с вопросами, которые вызывают у него наибольшее беспокойство. Задача консультанта как продавца – установить связь между такими вопросами и услугами, которые он должен предложить. Когда клиент решил начать проект и ищет помощи со стороны, то выберет консультанта среди тех, кого он знает или у кого хорошая репутация в соответствующей области. Если консультант помогал клиенту выявить проблему и начать проект, то у него есть хороший шанс получить от него подряд на всю работу. Если же этого не было, то выбор фирмы этого консультанта будет зависеть от осведомленности клиента о нем и его репутации, что, в свою очередь, определяется ***эффективностью маркетинговой деятельности консультанта.***

По этим причинам привлекательность любого перспективного проекта можно оценить следующем образом (наименее привлекательные проекты идут первыми):

1. ***Случайная работа.*** Здесь инициатива целиком и полностью принадлежит консультанту. Консультант и клиент не знают ничего друг о друге. Но несмотря на всю непривлекательность случайной работы по сравнению с теми, которые следуют ниже, ими все-таки стоит заниматься.

2. ***Работа, полученная по знакомству.*** Новым клиентам консультанта могут представить уже существующие клиенты или «посредники».

3. ***Работа по примеру.*** Разница между данным типом работы и предыдущим в том, что в данном случае вероятная потребность в консультационных услугах уже определена. Инициатива в проведении такой работы может исходить от клиентов, контактов «посредников» и т.д.

4. ***Расширение.*** Это дальнейшая работа, которую консультант может проводить с существующим клиентом. Одним из результатов осуществления консультационного проекта являются более тесные отношения между консультантом и клиентом. Следовательно, если консультант участвует в конкурсе предложений своих услуг уже имеющимся клиентам, то у него есть преимущества.

Важный вывод, который вытекает из всего этого: для любой консалтинговой компании ценность представляет ***сеть взаимоотношений и контактов с ее бывшими и настоящими клиентами, посредниками*** и т.д. И обязанность каждого консультанта создавать и поддерживать эти связи.

Консультационный проект – это особенно напряженный период в развитии отношений «клиент – консультант» и может значительно повлиять на них – как положительно, так и отрицательно. Этими отношениями необходимо управлять по завершении проекта, если консультант хочет получить заказ на следующую работу. Иметь хорошие взаимоотношения с клиентом жизненно важно для поддержания профессиональной практики, и здесь особенно важно то, как они начинаются. Когда консультант и клиент встречаются, у обеих сторон есть как свои ожидания, так и обязательства. Основой успешного консультационного проекта, а значит, хороших взаимоотношений, является четкая договоренность между консультантом и клиентом о содержании работы, о ходе и сроках ее выполнения, оплате услуг по выполнению проекта, а главное – о том, что в результате получит клиент.

В отдельных крупных консультационных фирмах работа «продавца» традиционно отделялась от работы специалиста. В наши дни из-за высокой степени специализации рассматриваемых вопросов очень часто по настоянию клиентов в процесс заключения сделки вовлекаются и специалисты, по крайней мере на завершающих стадиях. Продавцы в консультационной фирме могут взять на себя ответственность за управление отношениями с клиентом; они будут первыми, выходящими на контакт с клиентами,

но затем должны будут привлекаться соответствующие специалисты, которым предположительно будет передано задание для выполнения. Поэтому все консультанты должны быть знакомы ***с коммерческими аспектами*** выполнения консультационного проектов.

Прежде чем заключить контракт по какому-либо определенному проекту, консультант должен провести предварительное исследование, чтобы оценить его характер и размеры. Это исследование уже само по себе мини-проект, в ходе выполнения которого необходимо:

– собрать данные по определенной проблеме;

– проанализировать их и выявить основные вопросы;

– определить, по каким направлениям следует двигаться для решения этих вопросов;

– спланировать ход работ над проектом;

– определить, каких консультантов следует привлечь и какие будут нужны ресурсы.

В некоторых случаях все это уже может быть сделано клиентом, например, если необходима помощь консультанта как специалиста в комплексном проекте, который уже выполняется. Но чаще всего предварительные исследования являются первой стадией многоэтапного проекта. Немаловажно для консультанта оценить, насколько конкурентоспособен его товар и сама консультационная фирма. Анализ конкурентоспособности консультационной фирмы по основным показателям представлен в таблице 10.

Таблица 10

Анализ конкурентоспособности консультационной фирмы

| Сферы анализа | Основные показатели конкурентоспособности | Расшифровка основных показателей |
|---|---|---|
| *1* | *2* | *3* |
| Деятельность консультационной фирмы | Общие показатели по обслуживанию клиентов | 1. Количество групп специализаций (отраслевых направлений), по которым консультационная фирма осуществляет продажу консультационных услуг.<br>2. Количество контрактов на платной основе, их доля в отношении к консультационной деятельности фирмы в целом.<br>3. Количество специализаций, по которым фирма присуждает сотруднику степень ведущего специалиста-консультанта. |

Продолжение табл. 10

| *1* | *2* | *3* |
|---|---|---|
| | Показатели структуры консультационной фирмы | 1. Количество отраслевых подразделений фирмы, обслуживающих клиентов.<br>2. Количество консультационных центров, проблемных и отраслевых студий к общему числу отраслевых подразделений.<br>3. Количество специализаций, по которым в консультационной фирме осуществляется дополнительное консультирование в отраслях народного хозяйства. |
| | Показатели материально-технической базы | 1. Балансовая стоимость установленного оборудования на одного консультанта, консультируемого.<br>2. Площадь учебно-лабораторная на 1 клиента.<br>3. Количество учебной и научно-технической литературы на одного консультанта, а также количество издательских баз. |
| | Показатели кадровой структуры | 1. Количество и доля штатных консультантов, главных консультантов.<br>2. Процент среди всех консультантов: независимых; с большим стажем работы; работающих в других консультационных фирмах.<br>3. Объем нагрузки главного консультанта, ведущего консультанта, консультантов к общему числу нагрузки консультантов. |
| | Показатели эффективности работы консультанта | 1. Количество консультантов за пять лет, качественно обслуживающих клиентов, к общему числу консультантов.<br>2. Количество консультантов, занимающихся научной работой. |
| Качество обслуживания клиентов | Формы консультирования | 1. Количество форм обучения клиентов.<br>2. Количество учебных и научно-производственных комплексов и филиалов специализированных подразделений.<br>3. Число новых специализированных и отраслевых подразделений.<br>4. Количество центров обучения консультантов.<br>5. Число запланированных консультаций, с учетом возможностей клиента.<br>6. Количество новых специальных форм обучения клиентов.<br>7. Количество применяемого высококачественного оборудования и другой вычислительной техники при консультировании.<br>8. Количество тестов на умение решить поставленную задачу. |

Окончание табл. 10

| *1* | *2* | *3* |
|---|---|---|
| | | 9. Объем научных работ специализированных подразделений, авторских свидетельств. |
| | Характеристика консультационных кадров | 1. Всего научных консультантов в специализированных подразделениях.<br>2. Процент лиц со степенями и званиями, имеющими базовое образование по профилю специализированных подразделений.<br>3. Средний возраст по категории консультантов и возрастные тенденции. |

Одним из «смертных грехов» консультантов, о котором чаще всего говорят клиенты, является большой разрыв между впечатляющей компетенцией старшего консультанта, который выиграл право заключить контракт, и консультантом, который выполняет работу.

## 5.3. Специфика товара – консультационная услуга

Консультанту и маркетологу важно знать ***специфику товара «консультационных услуг».*** Консультационная услуга относится к отрасли информационных услуг, т.е. это особый информационный продукт.

Для консультационной услуги приемлема «концепция тотального продукта» (the total product concept). Такой продукт состоит из ядра – ***родового продукта*** (generic product), представляющего собой базовые умения и ресурсы, необходимые для участия в рыночном процессе. Вокруг него есть внутреннее кольцо – ***«ожидаемый продукт»*** (the expected product), отражающий минимальное ожидание клиентов. В него входит все, что сопутствует родовому продукту (цена, сроки и другие условия поставки, внешний вид помещений и персонала).

Следующим кругом является ***«расширенный продукт»*** (the augmented product), включающий в себя все то, что может отличать данный продукт от рыночных аналогов в части дополнительных преимуществ, связанных с его приобретением и потреблением. По мере того как клиенты привыкают к таким преимуществам, они перестают рассматриваться как дополнительные и становятся частью ожидаемого продукта.

Последний, внешний, круг является ***«потенциальным продуктом»*** (the potential product), состоящим из всего, что потенциально достижимо в перспективе для привлечения и удержания клиентуры. В отличие от него «расширенный продукт» фиксирует только то, что было сделано в этих условиях. Сердцевиной модели является ***«фундаментальная польза»*** (core benefit), которую приносит клиенту приобретение данного продукта.

Назовем некоторые специфические свойства такого товара, как консультантская услуга:

1. Одним из них является ***свойство неосязаемости.*** Консультационную услугу невозможно осязать, пробовать на вкус, видеть, т.е. изучать до покупки.

2. ***Консультационная услуга неотделима от источника – человека.*** Например, консультант является составной частью консультационной услуги, так как предоставляет ее.

3. Консультационная услуга не заготавливается в полном объеме заранее и ***не может подвергаться хранению.*** Неспособность хранить означает несохраняемость с целью последующей реализации. Здесь существуют свои преимущества и недостатки. Преимущество в том, что, если консультант, которому необходимо восемь часов для консультирования клиента, очень занят в понедельник, то он может проконсультировать его вместе с другим клиентом во вторник. Недостаток в том, что обслуживание клиентов в дальнейшем зависит от коэффициентов интеллекта консультанта и консультируемого. Риск же увеличивается за счет утраченного дохода от неиспользованного консультантом времени на обслуживание клиента.

4. В консультационной услуге проявляется ***свойство непостоянства качества.*** Качество обслуживания клиента зависит от квалификации консультанта, от опыта работы в данной отрасли знания, от взаимоотношений «консультант – клиент», от методов, используемых консультантом, его компетентности. Оно может быть разным даже в тех случаях, когда обслуживание осуществляет одна и та же организация. Качество зависит от эффекта, который получил клиент от услуги, т.е. определяется не в момент производства, а в момент потребления.

В момент потребления клиент получает особую информацию. Поэтому качество консультационной услуги зависит и от качества

предоставляемой информации. При этом качество предоставляемой информации определяется такими признаками, как:

– *достоверность* – информация должна быть избавлена от ошибок;

– *современность* – она должна основываться на последних данных;

– *комплексность* – решение является более качественным при полноте информации;

– *краткость* – информация должна представляться в сжатой форме, которая позволяет принимать решение быстро и легко;

– *уместность* – первоочередной должна быть информация, которая действительно позволяет принимать решение;

– *многообразие оценки* – одна и та же информация оценивается по-разному в зависимости от сферы применения.

Поэтому улучшение качества рассматривается как улучшение технологии, определяющей качество. В связи с этим культура работы с документами, информационное обеспечение процессов, уровень компьютеризации и коммуникации, важны и должны быть приоритетными направлениями вложения средств, расходуемых на повышение этого качества. Значительно улучшить качество информации могут компьютеры и другая современная вычислительная техника, так как к достоверности, современности, и комплексности информации сегодня предъявляются более жесткие требования.

Как показывают наблюдения на рынке консультационных услуг в России, одна из причин возникновения потребности в консультационных услугах – проявление личностью или группой людей свойства адаптации к изменениям своей внешней и внутренней сред обитания. При этом операторы рынка консультационных услуг запускают механизм обучения или психодиагностики. В настоящее время это проявляется тогда, когда при смене экономической формации у предприятий все больше возникают проблемы в управлении фирмой, и они вынуждены обращаться за помощью к компетентным в области разрешения их проблем консультантам. Из всего этого становится очевидно, что консультантов привлекают для того, чтобы снять неопределенность, возникающую на разных стадиях процесса подготовки, принятия и реализации ответственных решений.

***Неопределенность является тем фактором, который стимулирует спрос на консультационные услуги***: чем выше неопределенность, тем выше спрос. Именно рост неопределенности и сложности среды бизнеса обусловливает громадный рост спроса на консультационные услуги в мире за последнее время, причем в цивилизованной рыночной экономике, где течение объективных экономических законов не попирается политической и административной системами и государство плавно укладывается в определенное русло. В условиях переходного периода в России действие фактора неопределенности пока ничтожно. Тем не менее сфера консультационных услуг больше, чем сфера материального производства, защищается государством от иностранной конкуренции.

В консультационной услуге специфически проявляются известные законы повышения потребности, непрерывного роста эффективности, оплаты труда по количеству и качеству. Консультационная услуга – ***одновременный процесс производства и потребления.*** Она характеризуется тесным контактом с потребителем, высокой трудоемкостью, которую выполняет как производитель, так и потребитель этой услуги. Для консультационной услуги деятельность оценивается только после ее выполнения.

Аналогично свойству любой услуги, воспроизводство рабочей силы с точки зрения личного потребления обеспечивается предметами потребления, которые производятся в материальном производстве, и сферой консультационных услуг. Консультационная услуга является сопутствующей к образовательной услуге и услуге психолога.

С одной стороны, консультационная услуга – это ***нематериальное благо***, поступающее в личное потребление, предполагающее расширение особых форм богатства населения – образовательного, культурного, духовного потенциалов, здоровья населения. С другой стороны, ***полезный эффект этой отрасли проявляется в материальном производстве***, но через известный промежуток времени и не всегда точно предопределен заранее. В сфере материального производства результатом труда консультанта является представление рекомендации на бумажном, электронном и других носителях.

Для консультационной услуги приемлем принцип толерантности, т.е. способности к признанию или практическому признанию, уважению убеждений, действий клиентов, признанию его значимости. Консультирование сохраняет право клиента на собственную позицию.

Называя консультирование специфической отраслью бизнеса, необходимо прежде всего подчеркнуть ***товарный характер продаваемых услуг, их способность быть предметом купли-продажи, иметь потребительную стоимость и стоимость.*** Объем предоставленных консультационных услуг выражается в количестве времени, затраченного на осуществление процесса консультирования (например, затраченном на обслуживание одного клиента – консультанто-день, консультанто-час или консультанто-неделя), и зависит от трудности поставленной клиентом задачи, от коэффициента интеллекта (IQ) клиента и консультанта. Кроме того, у объема консультационной услуги есть и стоимостное выражение.

По мнению Ф. Котлера, товаром консультационной услуги является особая информация, приобретаемая клиентом. Однако, по мнению Л. Шостака, несмотря на то что продукция консультанта может носить форму «переплетного» сообщения, потребитель покупает умственные способности, а не бумагу и чернила. В практике организации маркетинга консультационных услуг очень актуальна модель процесса решения задач клиентов (рис. 8).

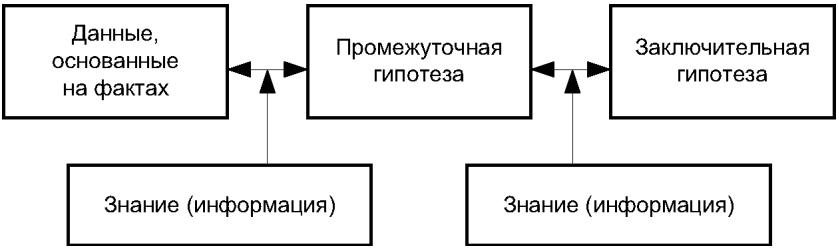


Рис. 8. Модель процесса консультирования клиента

При решении задач клиентов осуществляется связь между знаниями консультанта и процессом консультирования. В данном случае знанием является информация, на которую ссылается

консультант, когда на основании имеющихся у него данных делает различные заключения, используя логические выводы.

Итак, продуктом консультирования является ***особое знание*** – ***информация, приобретаемая покупателем.*** При этом Т. Бэйтсон и М. К. Бейтсон информацию определили, как «разницу, производящую разницу». Сенсорный конечный орган человека – сравнивающее устройство, реагирующее на разницу. Этот орган материален, но мы используем термин и свойство реагирования на разницу, чтобы показать его «мыслительное» функционирование. Подобным образом чернила на странице материальны, но они не являются нашей мыслью. Даже на самом примитивном уровне чернила не являются мыслью или сигналом. Каждый человеческий индивидуум, каждый организм имеет свои первоначальные эпистемологические привычки (правила мышления) по созданию этих знаний, и каждая культурная, религиозная или научная система способствует созданию таких привычек. Человек без эпистемологических привычек имеет плохое знание.

Информация разделяется на две категории: факты и эвристика. ***Фактами*** является достаточно освещаемая в специальной литературе, учебных и научных текстах информация о предметной области обстоятельств. ***Эвристику*** составляет информация, основанная на собственном опыте консультанта, накопленная в результате многолетней практики. Кроме того, специалисты разделяют ***фактические знания*** и ***правила*** (знания для принятия решений). К последним относятся «способы сосредоточения», «способы удаления бесполезных идей», «способы использования нечеткой информации» и т.д., позволяющие с большей эффективностью решать поставленные задачи.

Наряду с этим выделяется ***метазнание*** – знание о знании, указывающее на способы использования знания, и знание, касающиеся свойств знания. Знание имеет иерархическую классификационную структуру. Например, знание в области маркетинга имеет классификационную иерархическую структуру типа: «нужда – потребность – запрос – товар – обмен – сделка – рынок». Каждый элемент такой структуры имеет различные связи с элементами других иерархических структур.

Можно отметить, что чем сложнее задача или чем товар нестандартнее, тем больше человек сталкивается со значительными

трудностями в определении размера отрасли данного товара, прежде всего семантического характера, поскольку соглашения о том, какой вид консультационной услуги отнести к этому товару, а какой не отнести, до сих пор не существует. Например, смежными с управленческим консультированием являются такие виды услуг: внешний финансовый аудит, бухгалтерское обслуживание, образовательные услуги, рекрутинговые услуги, юридические услуги, информационное обслуживание, инжиниринговые услуги, проектно-инвестиционное консультирование. Граница между управленческим консультированием и указанными смежными с ним областями достаточно размыта и порой трудно установить, где заканчивается управленческое консультирование и начинаются, например, образовательные или юридические услуги. Именно в силу такой неопределенности с границами отрасли управленческого консультирования любые данные о численности занятых в ней специалистов, стоимости произведенных услуг и т.д. надо воспринимать с определенной долей условности. Это касается и других типов консультационных услуг.

Консультационная услуга, как и любая услуга, является процессом, функцией или операцией, на которую имеется спрос. Одним из известных свойств потребности является зарождение ее в соответствии с культурным уровнем потребителя и всего общества. Благодаря таким свойствам, как неотделимость от субъекта консультирования и специфическая информация, консультационная услуга является товаром, ***свойства которого соотносятся с моралью, законами, нормами, общепринятым правилами в обществе.*** В результате этих свойств консультант ссылается на компетентные источники. Например, консультант в области юриспруденции осуществляет согласование и взаимопонимание с клиентом через ссылку на нормативы и законы, устанавливаемые государством, или на диплом о юридическом образовании.

В консультационной услуге отражается также ***разнообразие условий деловой деятельности,*** с которыми работает консультант: различие в личных качествах клиентов и консультантов, множество концептуальных подходов и методов вмешательства, разрабатываемых консультантом.

Есть еще одна особенность консультационной услуги как специфического товара. Для сферы консультационного

обслуживания применимо понятие «виртуальное рыночное пространство» (ВРП). Оно определяется нами как ***новый тип рыночной среды,*** где консультанты и клиенты способны осуществлять полный комплекс операций по продаже и покупке консультационных продуктов, выступающих не в материально-вещественной форме, а в виде образов, в том числе генерируемых самой средой.

Основные составляющие ВРП реализуются в процессе превращения консультационной услуги в товар, т.е. спроса на них (рис. 9). На вход поступает информация от клиента.

Рис. 9. Структура системы консультирования

Благодаря заинтересованности обеих сторон, создается механизм правильной передачи информации, который работает во взаимодействии с механизмом логических выводов и механизмом советов и объяснений. Механизм логических выводов способствует работе системы информации и определяет, подтверждает, модифицирует, дополняет знания консультанта через базу знаний и

механизм приобретения знаний. Особую роль здесь играет механизм советов и объяснений. Он важен не только для консультируемого или клиента, но и для консультанта. Это обусловливается тем, что с его помощью консультант определяет, как работает система консультирования, и выясняет, как используются знания, которые он предоставляет.

В сложных проблемных ситуациях, в кризисе, при серьезной реорганизации консультационные услуги остаются единственным средством «лечения», так как несут знание для этого. Управляющие полагаются на свой опыт, однако опыта управления в условиях кризиса у большинства из них нет, или он мало помогает. Кроме всего, не просто совмещать детальную разработку проекта организационных изменений с ведением текущих дел, не хватает знания современных технологий организации проектирования, методов подготовки информации для принятия значимых решений. Наконец, личные интересы и пристрастия ведущих руководителей мешают объективно взглянуть на компанию, оценить критично состояние дел, сделать рациональные прогнозы будущего положения. Консультанты этого пристрастия лишены. Их интерес – передать новое знание менеджерам. Это знание консультанты трансформируют в навыки эффективного управления.

Ф. Фейгенбаум в своих работах отмечает: «По опыту нам известно, что большая часть знаний в конкретной предметной области остается личной собственностью эксперта. И это происходит не потому, что он не хочет разглашать своих секретов, а потому, что он не в состоянии сделать этого – ведь эксперт знает гораздо больше, чем сам осознает». Иначе говоря, проявляется свойство возникновения потребности в извлечении знаний, которыми подсознательно владеет специалист (консультант), и для этого используется механизм советов и объяснений.

Итак, особенностью консультационной услуги является то, что ***консультант создает модель решения задачи клиента и потом продает эту модель в виде товара,*** передавая его руководству и менеджерам, за что они и получают высокую плату.

Еще одна особенность консультационной услуги – высокая плата ***консультационным компаниям за услуги.*** Это плата за ускорение научно-технического прогресса, за возможности правильно ориентироваться в усложняющемся мире, глобализацию

экономических структур, необходимость освоения «чужих» территорий. Консультационная услуга – средство ускорения диффузии новых управленческих технологий, методов ведения бизнеса, надежный способ быстро освоиться в малознакомых или быстро меняющихся условиях. Бизнес – это использование возможностей, а не решение проблем. Сокращение числа проблем на предприятии – нормализация ситуации. И происходит это за счет новых знаний: знания внешней среды рынков, чужого опыта. Именно это знание в практику управления привносят консультанты.

Кроме того, ***консультирование неотделимо от перманентного обучения.*** С одной стороны, консультирование – искусство работать с клиентом, искусство увидеть проблему, когда она не видна клиенту, искусство находить нужную информацию, правильно интерпретировать результаты анализа, оставаться независимым экспертом и т.д. С другой стороны, консультирование – это наука, поскольку консультант:

– при определении проблемы опирается на глубокие специальные знания и способность мыслить логично;

– находит нужную информацию, обладая широким кругом знаний системной природы той области, в которой он специализируется;

– умеет правильно интерпретировать результаты анализа, поскольку владеет значительным арсеналом аналитических методов и технологий.

Подготовка такого специалиста (профессионала) в стенах учебного заведения практически невозможна. Профессиональный консультант учится всю жизнь и учится у жизни. Поэтому консультирование является своеобразным ремеслом, и, как и в других видах ремесел, успеха добивается тот, кто более талантлив, образован и у кого больше опыта.

## 5.4. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг

Руководство фирмы вправе выбирать, осуществлять ли работу над инвестиционным проектом своими силами или приглашать консультантов-профессионалов. Но при этом необходимо

учитывать общие преимущества использования консультантов, о которых говорилось ранее (независимость, перенос опыта, глубина и широта знаний), а также некоторые специфические преимущества, характеризующие использование консультантов в инвестиционных проектах:

– консультанты гарантируют объективность сведений и реалистичность оценок, сообщаемых потенциальным инвесторам (особенно это касается таких параметров, как оценка вклада сторон, расчеты сроков окупаемости капиталовложений, величина ожидаемой прибыли и т.д.);

– использование консультантов поднимает престиж фирмы в глазах потенциальных инвесторов, показывает, что у фирмы достаточно средств, чтобы приобрести необходимый для проекта интеллектуальный капитал;

– поскольку затраты времени на разработку инвестиционного проекта достаточно велики (только составление бизнес-плана требует около двух рабочих месяцев руководящего персонала предприятия среднего размера), то отсутствие консультантов может отрицательно повлиять на возможности осуществления функций оперативного управления.

***Оценка результатов работы консультантов*** может осуществляться двумя основными путями:

1) подсчет экономического эффекта от работы консультантов;

2) определение реальных положительных изменений в организации клиента.

Трудность первого подхода заключается не только в сложности расчетов экономического эффекта вообще, но и в определении той доли, которая возникает в нем именно благодаря работе консультантов. Кроме того, в консалтинговых проектах, ориентированных на долгосрочные цели, эффект может накапливаться в течение достаточно длительного времени и проявляться в финансовых результатах лишь косвенно.

Одним из методов расчета финансовых результатов воздействия консалтингового проекта является следующий. Консультанты (совместно с клиентами) определяют финансовые показатели предприятия (издержки, прибыль и т.д.) за месяц до начала проекта и через месяц после окончания внедрения рекомендаций консультанта. Полученная разница (или оговоренный между

клиентами и консультантом процент от нее) рассматривается в качестве ***эффекта от работы консультантов.*** Разумеется, такие подсчеты носят во многом условный характер. Поэтому чаще применяется второй способ – определение реальных изменений, к которым относятся прежде всего перечисленные ниже:

– ***новые возможности персонала организации*** – это навыки и умения, приобретенные сотрудниками организации клиента в ходе совместной работы с консультантами;

– ***новые системы*** – внедренные консультантами системы маркетинга, бухгалтерские, информации, оценки деятельности предприятия;

– ***новое поведение*** – изменение отношений между менеджерами и подчиненными, а также между сотрудниками;

– ***новые программы*** – разработанные консультантами программы развития предприятия и продажи его продукции;

– ***новые проекты*** – реализованные при участии консультантов инвестиции и контракты.

Все эти результаты консультант должен описать и обосновать в своем заключительном отчете, а клиент – проверить приведенные в отчете сведения. Завершающим и обобщающим моментом в оценке работы консультантов должен быть ответ клиента самому себе на два вопроса:

1) хочу ли я снова работать с этими консультантами?

2) могу ли я порекомендовать их своим партнерам по бизнесу?

Какой бы известной ни была консультационная компания, и как бы ни нужны были клиенту консультационные услуги, если она установит на них неверную цену, то потеряет заказ. Если она назовет слишком большую цифру, которая, по мнению клиента, будет превышать полученные им выгоды и выходить за рамки его бюджета, то не получит контракт. Если же у клиента сложится впечатление, что заявленный консультантом гонорар слишком низок, а потому говорит об отсутствии у него достаточных знаний и профессионализма, то контракт также не будет получен.

В силу специфики природы консультационных услуг ***ценовая эластичность на рынке низкая.*** Это происходит по ряду причин, в том числе и перечисленных ниже:

1. Покупатели не обладают всей полнотой информации об услугах и ценах. Клиентам достаточно трудно провести

сравнительный анализ рынка консультационных услуг. В отличие от стандартных методов, принятых на товарных рынках, здесь невозможно производить контрольные закупки, анализировать образцы и т.д.

2. Высока стоимость переключения на другого консультанта. Клиенту, уже однажды заплатившему за то, чтобы консультант познакомился с его бизнесом, а также предоставившему ему конфиденциальные документы, трудно менять его на других консультантов.

3. Очень велик риск покупки некачественной услуги. Это связано с неразвитостью рынка и спецификой услуг.

4. Целевой сегмент потребителей считает, что марка характеризуется высокой добавленной стоимостью, что выгодно отличает ее от товаров-конкурентов.

Необходимо всегда помнить, что адекватность той или иной цены определяется ***не консультантом, а клиентом.*** Необходимо четко понимать, что продаются не активы, которые в случае неудачи могут быть перепроданы, а нечто неосязаемое – знания и опыт, которые выражаются в обещании решить проблему клиента. Этот факт имеет одно важное следствие: никогда не нужно начинать работу без получения предварительной оплаты, так как продается ***невосполнимый ресурс — собственное время.***

Необходимо особенно тщательно подходить к ценообразованию еще и потому, что ни одна консультационная компания не может вести неограниченное количество проектов одновременно. Если консультант берется за проект, то это значит, что он не сможет взять новый, пока не доведет его до конца. Поэтому первоочередной задачей маркетологов консультационных компании является поддержание оптимально высоких цен. Как показывает анализ, повышение цены оказывает большее влияние на прибыльность компании, чем рост объемов реализации или рост доли рынка.

По мнению специалистов, существуют некоторые ***правила ценообразования*** на рынке консалтинговых услуг:

1. Для установления оптимальных цен необходимо отказаться от традиционного затратного подхода, при котором к себестоимости прибавляются накладные издержки и норма прибыли, после чего устанавливается окончательная цена. ***Правильный подход***

предусматривает сбор и анализ информации о природе взаимосвязей цены и спроса, цен конкурентов и динамики издержек в долгосрочном периоде. Следует сфокусироваться не на своих издержках, а на ценности и выгодах, получаемых клиентом.

2. Никогда не нужно спешить называть стоимость проекта при первой встрече. Для назначения ***оптимальной цены*** необходимо более подробно ознакомиться с клиентом, с проблемами, которые предстоит решить, со сроками, которые потребуются для выполнения работы. Следует соотнести время, которое будет затрачено на проект, с текущей загрузкой консультантов. Только после внимательного ознакомления со всеми фактами предлагают окончательную цену, оставляя себе возможность для отступления, так как практически всегда в процессе переговоров клиенты торгуются, и это нормально. Однако ни при каких обстоятельствах консультант не должен снижать цену более чем на 40% первоначальной. При этом ***любое изменение цены должно быть обосновано,*** например: работа консультанта будет стоить на 10% меньше, но при этом сотрудники клиента будут участвовать в сборе информации по заданию клиента.

3. Если вид консалтинга допускает разбиение услуги на отдельные части с получением промежуточных результатов, можно воспользоваться этим при торговле. Если видно, что клиент не готов платить полную цену за весь комплекс услуг, консультант ***разделит свою работу на этапы, а гонорар – на части,*** оставив клиенту возможность «выхода» из проекта после завершения каждого из этапов. Выполнив часть работ и зарекомендовав себя с положительной стороны, можно получить заказы и на оставшиеся услуги.

4. ***Следует избегать*** «***круглых***» цифр при назначении цены. Встречая такие цифры, клиент всегда подозревает, что округление произошло не в его пользу. Практика показывает: чем менее «круглая» цена, тем с большим доверием клиент к ней относится.

5. Для обоснования стоимости работ некоторые консалтинговые фирмы применяют искусственно сконструированные коэффициенты, связывающие расходы на консалтинг и прибыль, полученную клиентом от их работы.

При переговорах о стоимости работы можно использовать «***индекс успешности проектов».*** Этот искусственно

рассчитываемый индекс равен отношению величины ежегодного роста акций компаний-клиентов к индексу роста фондового рынка. Например, если индекс роста фондового рынка вырос с начала года на 25%, а сводный индекс акций компаний-клиентов – на 50%, то «индекс успешности» равен двум. Этот показатель указывает на то, что консультант работает только с первоклассными компаниями, и работа приносит ощутимую пользу. В том случае, если акции клиентов не котируются на фондовом рынке, можно использовать данные о росте объема производства по отношению к росту ВВП.

6. ***Никогда не надо пытаться демпинговать,*** так как в этом случае консультант потеряет лицо в профессиональном сообществе, получит имидж «дешевого консультанта» и навсегда останется с низкими ценами. Снижение цен не принесет новых клиентов, а переместит консультанта в более дешевый сегмент. Кроме того, низкие цены могут отпугнуть серьезных клиентов, так как цена зачастую является подсказкой, говорящей о качестве услуги. Ни в коем случае нельзя делать никаких скидок. Клиенты могут воспринять это как следствие ухудшения качества услуги.

7. При ***почасовой оплате*** сразу же оговаривается стоимость человеко-часа консультантов различной квалификации и приблизительный объем работ. Многим клиентам психологически трудно платить по 50-100 долл. за час работы специалиста, поэтому чаще всего почасовой гонорар применяется, когда работа над проектом занимает несколько недель. Обычно клиенты не соглашаются на такую форму оплаты при более длительном проекте, предпочитая устанавливать фиксированную оплату. Более того, клиентам трудно проконтролировать, сколько часов реально потрачено на проект, что практически всегда создает напряженность.

8. В практике консалтинга все чаще используется ***фиксированная оплата за проект.*** При таком способе установления стоимости работ стоимость проекта оговаривается сразу же. Многие крупные компании, традиционно использовавшие почасовую оплату, переходят на фиксированную форму. Это помогает и клиентам, и консультантам контролировать свои бюджеты. Однако такая форма оплаты неприемлема в случае, если результаты проекта больше зависят от клиента, чем от консультанта, например, в случае с реструктуризацией предприятия.

9. Иногда клиенты предлагают консультантам ***форму оплаты, зависящую от результата реализации проекта,*** например, как процент от полученной прибыли. Теоретически такая форма оплаты является идеальной, однако в большинстве случаев она отклоняется консультантами по следующим причинам:

– консультанту платят за совет, но ответственность за его реализацию полностью лежит на клиенте;

– для того чтобы определить, получил клиент прибыль или убыток, необходим независимый арбитр, например, аудитор, найм которого потребует и времени, и денег; в современных российских условиях установить, получил ли клиент прибыль, очень трудно;

– зачастую советы консультантов позволяют избежать ошибок и предотвратить неверные действия, т.е. он не приносит прибыли, но помогает избежать убытков, что не менее важно (однако при этом почти невозможно количественно оценить вклад консультанта);

– эффект от работы консультанта может быть получен только через некоторое время, в течение которого его работа остается неоплаченной;

– перед началом проекта невозможно точно количественно оценить величину будущей прибыли или другой выгоды клиента.

10. В российских условиях зачастую используется ***комбинированная форма оплаты,*** когда, например, консультант получает гарантированную базовую оплату и премию за результат.

Решение о приглашении консультанта принимает руководитель предприятия. Однако решение о ***способе консультирования*** вырабатывается совместно руководителем и консультантом. Как правило, консультант уже на предварительных переговорах способен оценить объем и сложность задачи, порекомендовать наиболее целесообразный способ своего взаимодействия с предприятием.

Оплачивает работу руководитель, ему необходимо определить, готов ли он нести затраты, связанные с применением предложенного способа, или нужно пересмотреть цели консультирования, или пожертвовать качеством и применить более дешевый способ, или следует отказаться от приглашения консультанта. Для принятия адекватного решения руководителю необходимо иметь представление о существующих способах консультирования

и результативности, которой можно добиться с их помощью, а также связанных с этим затратах.

Для различных способов консультирования на российском рынке в настоящее время сложились следующие системы оплаты консультационных услуг.

**Проектное консультирование**

***Первая система.*** Наиболее часто оговаривается сумма оплаты за проект (например, стоимость разработки рекламной кампании или оптимизации организационной структуры предприятия). При этом не учитывается, сколько консультантов и какой квалификации будут работать по проекту. Даже если расчет стоимости ведется агентством на основании дневных ставок привлекаемых к проекту консультантов, с заказчиком обсуждается только конечная цифра.

Оговариваются сроки выполнения проекта. Продление сроков дополнительно не оплачивается.

Как правило, в договоре обусловливаются дополнительные расходы: на командировки, междугородные звонки и т.д. Если они не оговорены, то оплачиваются консультантом. Если для выполнения проекта требуется дополнительно привлечение специализированной организации, например, для фокус-групп (это целесообразно, поскольку экономит время, так как работы можно проводить параллельно), их оплата либо оговаривается заранее, либо производится консультантом.

Может быть предусмотрен премиальный гонорар: его выплата производится в случае достижения оговоренных результатов или, при положительной оценке выполнения проекта, заказчиком. Размер премиального гонорара составляет обычно 30-50% основной суммы.

Практикуется частичная предоплата услуг в размере 20-50% основной суммы. Окончательный расчет производится по завершении проекта. В случае прекращения работ по инициативе заказчика, оплата перерассчитывается на основании действительно затраченного времени по сравнению с оговоренным. Досрочное выполнение предусматривает полную оплату.

Данная система стимулирует максимально быстрое выполнение задание консультантом. Применяется большинством агентств и частью независимых консультантов.

***Вторая система.*** Оговаривается срок выполнения проекта. Предусматривается понедельная оплата услуг консультанта в определенном размере (выход на ту или иную конечную сумму). Дополнительные услуги и расходы – аналогично предыдущей системе.

Предусматривается премиальный гонорар при положительной оценке заказчиком результатов работы консультанта.

Для оценки назначается определенный срок или определенные условия (например, через два месяца после внедрения проекта). Размер премиального гонорара составляет 30-50% основной суммы.

Предоплаты не существует. Прекращение работ по инициативе заказчика – аналогично предыдущей системе. При досрочном выполнении проекта обычно оплачивается фактически затраченное время консультанта. Продление сроков может быть оплачено дополнительно по соглашению с заказчиком, если происходит по его вине.

Система в большей степени стимулирует заказчика к экономии времени консультанта. Применяется частью агентств и большинством независимых консультантов.

***Третья система.*** Любая из предыдущих систем, но с дополнительной зависимостью размеров оплаты от квалификации привлекаемых консультантов. Услуги опытных консультантов стоят дороже, выбор предлагается сделать заказчику.

Данной системой в последнее время начинают пользоваться некоторые агентства.

**Сопровождение**

***Первая система.*** Оговаривается сумма и лимит времени. Сопровождение может подразумевать нахождение консультанта на предприятии в определенные дни и часы, работу на предприятие «в поле», вызов заказчиком консультанта по мере необходимости – во всех случаях прогнозируется общее время, затрачиваемое на сопровождение. Увеличение этого времени по согласованию

с заказчиком предусматривает пропорциональное увеличение оплаты, уменьшение не влечет изменения суммы.

Дополнительные расходы оплачиваются заказчиком. Премиальный гонорар не предусматривается. Предоплата составляет 20-50%. Оплата услуг осуществляется помесячно, равными долями оставшейся суммы.

Система стимулирует эффективное решение вопросов консультантом. Применяется большинством агентств и консультантов.

***Вторая система.*** Сумма оплаты зависит от времени, затрачиваемого консультантом (определяются часовые или дневные ставки).

Общее время может оговариваться, но оплачивается по факту. Дополнительное время работы консультанта предусматривает «автоматическое» увеличение оплаты, сокращение времени – «автоматическое» уменьшение.

Премиальный гонорар не предусматривается. Предоплаты не существует. Расчет производится помесячно. Дополнительные расходы – аналогично предыдущей системе.

Система стимулирует качество работы консультанта (через перспективу последующих заказов), но провоцирует затяжку времени. Применяется отдельными агентствами и консультантами.

**Консультирование**

Оговаривается почасовая или дневная ставка. Премиальный гонорар не предусматривается. Дополнительные расходы несет заказчик. Оплачивается фактически затраченное консультантом время. Подсчет ведется следующим образом:

– при интервью (обсуждении проблемы с заказчиком) учитывается реальное время интервью (иногда плюсуется время ожидания консультантом заказчика, если последний опаздывает);

– при работе консультанта вне предприятия (проработка литературы, письменное формулирование рекомендаций, проведение опросов) консультант самостоятельно высчитывает затраченное количество часов.

Предварительно может быть оговорен ожидаемый объем времени на проработку задачи консультантом. Интенсивность работы консультанта высока: большинство консультантов работают над

проблемой заказчика по 12-16 ч в сутки. Для предупреждения недоразумений с оплатой данное обстоятельство следует оговорить сразу же. Если затраты велики для заказчика, он может переформулировать задание на консультирование либо выбрать другой его способ.

Для протяженного по времени консультирования устанавливается дневная ставка консультанта. Неполный час или день при оплате считаются как полный. Вызов консультанта может оплачиваться либо нет по предварительной договоренности. Время в пути не оплачивается, если речь не идет о дальней командировке.

Предоплата не практикуется. Расчет производится ежедневно.

Командировки и работа в неурочное время в зависимости от предварительной договоренности могут оплачиваться по повышенной ставке.

Система применяется практически всеми агентствами и консультантами.

**Внутреннее консультирование**

Система оплаты внутреннего консультанта определяется контрактом. Как правило, существуют гарантированная и премиальная части оплаты. Наибольшее стимулирование качества работы консультанта обеспечивает выплата всей премиальной части по окончании контракта. Большие гарантии консультанту обеспечивают помесячная и поквартальная выплаты.

В практике управленческого консультирования существует правило: в среднем 60% всего рабочего времени консультанта должно быть оплачено. Это составляет 156 дней в год на человека, причем у старшего консультанта ставка гонорара выше.

Процент общего времени, потраченного на работу, приносящую гонорар, называется ***коэффициентом использования за плату,*** или ***коэффициентом полезного действия*** (КПД). Если КПД снизится на 10%, то прибыль может сократиться почти на треть. КПД является ключевым фактором, подлежащим контролю любой консультационной фирмы. Доход зависит от КПД и ставки гонорара. Когда ставка гонорара устанавливается редко – раз в год или в начале работы над проектом – КПД должен контролироваться ежедневно. Чтобы фирма процветала, консультант вынужден поддерживать свой КПД на достаточно высоком уровне.

## Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение термину «маркетинг консультационных услуг».
2. Какова роль маркетологов в привлечении заказов от новых клиентов?
3. Перечислите этапы организации продаж консультационных услуг.
4. Каковы специфические свойства товара «консультационная услуга»?
5. Охарактеризуйте политику на рынке консультационных услуг.
6. Что такое коэффициент полезного действия консультанта? Как он определяется? Для чего используется?
7. Опишите политику ценообразования для различных видов управленческого консультирования.
8. Перечислите и охарактеризуйте виды информации, которую использует консультант в своей деятельности.
9. Изобразите схематично и охарактеризуйте организацию процесса продажи консультационных услуг.
10. Опишите особенности маркетинга консультационных услуг.

# 6. Качество консультационной услуги

## 6.1. Особенности качества консультационной услуги

Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ является предоставление консультационных услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами. ***Ключевой фактор*** – предоставление таких консультационных услуг, которые ***удовлетворяли бы и превосходили ожидания целевых клиентов***.

Ожидания клиентов формируются на основе уже имеющегося у них опыта, информации, получаемой по прямым (личным) или по массовым (неличным) каналам маркетинговых коммуникаций. Потребители выбирают консультанта, и после предоставления услуг ***сравнивают представление о полученной услуге с ожиданиями.*** Если оно не соответствует ожиданиям, клиенты теряют к консультационной фирме всякий интерес, если же соответствует или превосходит их ожидания, они могут вновь обратиться к этому консультанту.

Клиент всегда стремится к определенному им соответствию цены услуги и ее качества. Как правило, клиент консультационной услуги реже жалуется на ее высокую цену, чем покупатель физического товара. Если он считает цену завышенной, то просто уходит без покупки. Неудовлетворенность услугой ведет к большим потерям в доле рынка. Именно поэтому консультант должен как можно точнее выявлять потребности и ожидания своих целевых клиентов. К сожалению, о качестве консультационной услуги труднее судить и еще труднее его определить.

Очень часто восприятие услуги клиентом происходит через представление о ***приемлемых сроках ее исполнения.*** В данном случае для клиента временные рамки оказываются важнее цены и репутации консультанта. При этом восприятие сроков обслуживания оказывается более сложным, нежели упрощенная оценка роли фактора времени. Например, когда клиент включен в очередь из одного-двух человек (но никак не пяти-шести), это ведет к лучшему восприятию качества услуги, чем при полном отсутствии очереди. С одной стороны, клиенты очень чувствительны к ситуациям, в которых им приходится подолгу ожидать исполнения

консультационной услуги. Таким образом, у них складывается предвзятое отношение к ее качеству. С другой стороны, неоправданное в глазах клиента сокращение времени обслуживания может далеко не всегда восприниматься ими как благо.

Плохо, когда консультант не торопится предложить свои услуги, но еще хуже воспринимается ситуация, когда он излишне напорист. Справедливо и то, что клиенты готовы согласиться на некоторые уступки в ситуациях пикового спроса, но только тогда, когда консультант занят обслуживанием других клиентов, а не болтает по телефону.

Следует также отметить, что фактор времени консультант и клиент воспринимают по-разному. Например, консультанты рассчитывают сроки предоставления услуги с момента подписания договора на консультационное обслуживание, а клиент обычно с момента возникновения проблемы. По-разному относятся они и к рабочему времени: для консультанта это восьмичасовой рабочий день при пятидневной рабочей неделе, а клиент хотел бы, чтобы его обслуживали круглосуточно и без выходных. Учитывая, что воспринимаемое клиентом качество консультационной услуги всегда имеет важнейшее значение, руководителям консультационных фирм необходимо стремиться к введению количественных параметров (показателей), помогающих оценивать процесс обслуживания и влиять на него.

Первое и очень важное преимущество в качество – это ***высокотехничный и стабильный механизм оказания широкого круга консультационных услуг.*** Клиент должен быть уверен в ежедневной, четкой работе консультанта, связанной с оказанием консультационных услуг. С другой стороны, клиент всегда вправе рассчитывать на персональный подход, на то, что консультационная фирма (консультант) способна идентифицировать именно его проблему, профессионально решить ее, учитывая все детали ситуации. Далеко не все консультанты способны оказывать качественные «штучные» услуги, необходимые именно этому клиенту, именно в этой ситуации, именно в этот момент времени.

Отечественный опыт управленческого консультирования показывает, что для различных задач существует предельное качество, которого можно добиться в каждом конкретном случае. На некоторые параметры ситуации не могут влиять ни заказчик, ни

консультант. Иногда качество ограничивается ресурсами предприятия или необходимостью быстрого принятия решений. Реальная возможность влияния на задачу существует для заказчика только в части выбора времени консультирования.

Консультант «управляет» качеством консультирования во время выполнения задания. Возможности контроля со стороны заказчика не данном этапе невелики. Однако у заказчика существует возможность выбора консультанта для выполнения задания.

Личность заказчика определяет качество консультирования в большей степени, чем все остальные факторы. Но знание этого факта недостаточно для реализации его на практике: заказчик не имеет возможности произвольно изменять собственное мировоззрение. Факторы качества, подконтрольные заказчику, должны быть обязательно им проработаны. Недостаточная предварительная проработка часто приводит к негативным последствиям. Приведем некоторые примеры.

1. Девятидневные курсы для консультантов посещал руководитель одного из предприятий – «жертва» неверного выбора, который до этого сам пользовался услугами консультантов для оптимизации организационной структуры предприятия. Получив схему, срисованную из книги «Менеджмент», и несколько цитат в качестве отчета, он решил, что консультирование – «легкий хлеб», и поступил на курсы. По окончании курсов он получил сертификат «международного образца», подтверждающий его квалификацию консультанта. «Негативными последствиями» здесь можно считать: во-первых, недостижение им полезного результата при использовании консультирования; во-вторых, его впечатление о консультировании как о шарлатанстве, применить которое он готов, если удастся «подцепить» заказчика.

2. Крупный банк объявил конкурс на проведение исследований для нового финансового проекта. Для выбора консультантов банк имел предварительную информацию, т.е. мнение экспертов – лучших специалистов в нужной области. Тем не менее главным критерием выбора стала стоимость услуг. Агентство, выигравшее конкурс как самое «дешевое», после месяца работы представило отчет, который был полностью забракован заказчиком. Банк прервал контракт и пригласил для повторных исследований профессионалов.

***Основные причины отсутствия качества консультационных услуг,*** которые актуальны для российской практики управленческого консультирования, можно свести к следующему:

– неправильное определение целей проекта;
– отсутствие навыков работы с клиентами;
– перегрузка рабочих команд;
– плохой подбор персонала на задания;
– изменение клиентом желаний и потребностей во время проекта;
– проблемы с отношением к делу и мотивацией;
– сжатие проектных бюджетов;
– невозможность доступа к опыту в фирме;
– неадекватно подготовленный персонал;
– недостаток стимулов для выполнения качественной работы;
– убогие методологии;
– излишнее доверие к стандартным методологиям;
– неадекватный вспомогательный персонал.

Способы реализации услуги существенно зависят от поставщика. Именно они формируют представление клиента о качестве услуги. ***Ключевыми качествами консультантов*** являются:

– широкие общественные интересы;
– уверенность в себе – объективность, рассудительность, психическая и интеллектуальная уравновешенность;
– гибкость ума – обоснованность и упорство в поиске решений, аналитические способности, тактическое и стратегическое мышление;
– технические навыки – академическая подготовка, практические приемы работы;
– опыт – от работы на предприятиях, от деятельности как консультанта;
– знание отрасли и предмета консультирования – теоретическое и практическое.

Выделим некоторые ***возможности улучшения качества консультационных услуг:***

– найм;
– обучение во время работы;
– система обратной связи с клиентом;
– поведение руководства;
– создание культуры/климата качества;

– предложения (качество переговоров);
– формальное обучение;
– система рецензирования работы коллег во время проектов;
– система рецензирования работы коллег по окончании проектов;
– система вознаграждения для старших консультантов;
– система вознаграждения для младших консультантов;
– процесс продвижения по карьерной лестнице;
– управление проектами;
– процедуры мониторинга;
– развитие и улучшение методологий.

Можно выделить следующие ***ключевые элементы, определяющие качество консультирования:***

– задача (само предприятие, микро- и макросреда, конкретная сложившаяся ситуация);

– консультант (его личный опыт, квалификация, личностные качества, цели и мотивы);

– заказчик (его мировоззрение, опыт, личностные качества).

Для формального описания качества консультационной услуги может использоваться модель ***SERVQUAL.*** В современном виде она включает в себя пять измерений (quality dimensions), которые представлены в таблице 11.

Таблица 11

Измерения качества услуг в модели SERVQUAL

| Измерение | Краткое описание измерения |
|---|---|
| Надежность (Reliability) | Способность выполнить указанные в договоре консультационные услуги точно и основательно. |
| Материальность (Tangibles) | Восприятие помещений, оборудования, внешнего вида консультанта, обслуживающего персонала консультационной фирмы и других физических свидетельств консультационной услуги. |
| Отзывчивость (Responsiveness) | Желание помочь клиенту и быстрое оказание ему услуги. |
| Уверенность (Assurance) | Воспринимаемая компетентность и вежливость консультанта и обслуживающего персонала консультационной фирмы. Формируемое доверие компании и персонала к себе. Безопасность консультационных услуг. |
| Сопереживание (Empathy) | Доступность (физический и психологический контакт с сотрудниками должен быть легким и приятным), коммуникативность (фирма информирует потребителей об консультационных услугах на понятном им языке), понимание (стремление лучше понять специфические потребности клиента и приспособиться к ним). |

Характеристики качества, кроме пяти измерений, указанных в таблице 11, оцениваются и с другой позиции: получают ли клиенты равный доступ к качественной услуге за те же деньги.

Наконец, необходимо говорить о ***целостности качества.*** Чтобы вызвать неудовлетворенность клиентов качеством, хватит и одной негативно воспринятой характеристики консультационной услуги.

Достижение качества консультационной услуги связано с выполнением следующих трех условий:

1. ***Качество услуги и удовлетворенность клиента.*** Качество познается только в сравнении с ценой, которую приходится платить. Человек, ограниченный в средствах, но желающий быстро решить проблему, будет счастлив, если заплатит за консультационную услугу минимальную цену.

2. ***Удовлетворенность клиента и сила отношений.*** Существуют барьеры для выхода из отношений. Кто-то будет обращаться к одному консультанту, потому что он «надежнее» или потому, что вообще не любит перемен, в том числе структуры отчетов. Иногда отношения будут сдерживать внешние барьеры: экономические, географические, временные и т.д.

3. ***Сила отношений и их длительность.*** Очень часто отношения длительны по причине существующих барьеров для выхода из них. Но если говорить о качества, то отношения всегда чреваты неожиданностями. Всего один критический эпизод (critical episode) может привести к разрыву отношений и испортить успехи, достигнутые в прочих эпизодах, называемых рутинными (routine episode). Например, неправильно поставленный диагноз проблемы консультантом убьет желание консультироваться у него клиенту. Хотя в другой вечер тот же клиент может просто не обратить внимания на это.

Консультационную услугу нельзя заменить на стадии эксплуатации, как это можно делать с товарами. Тем не менее контроль над качеством через маркетинговые исследования позволяет выявить источники будущих проблем с тем, чтобы упредить их появление.

Вежливость сотрудника в общении, умение вызвать доверие к себе и другие качества его работы, связанные с измерениями «уверенность» и «сопереживание» (по модели SERVQUAL),

упираются в индивидуальные характеристики человека. Побуждать человека проявлять свои качества будет господствующая в консультационной организации ***сервисная культура.*** Добиваться появления и поддерживать ее можно тремя способами:

1) большую роль играет ***подход к найму*** людей, готовых поддержать ценности и нормы сервисной культуры;

2) немаловажно и ***мотивирование*** – воздействие санкциями культуры на соблюдение людьми этих ценностей и норм;

3) ценности и нормы должны быть донесены до сотрудников в процессе ***обучения*** и ***коммуникации.***

Соблюдение норм сервисной культуры зависит не от приобретенной квалификации (по выполнению отдельных рабочих функций), а от личностных качеств сотрудника. Главным же из них выступает мораль, соответствующая культурным нормам.

Усвоение простейших норм нравственности – важнейший залог становления консультанта как личности, развития норм сервисной культуры. У человека, не постигшего эти нормы с детства, формируется тяжелый характер. Консультант с подобным характером неприятен в общении и вносит разлад в свой трудовой коллектив. Такому человеку профессия консультанта противопоказана.

***Профессиональная этика*** преследует своей целью сформировать у консультантов понятие своего профессионального долга и чести, привить навыки культуры общения как с клиентами, так и со своими коллегами и т.п. Без возрождения духовности невозможны выходы из экономического кризиса и развитие России как великой державы. Отсюда требование – не допускать окончательного разрушения духовных ориентиров, нравственного здоровья населения, в том числе и самих консультантов, сохранить у них национальные корни. Для этого необходимо разработать программу приобщения консультантов к высшим духовным истинам и знаниям.

Поведение консультанта, как сложное, многообразное явление, включает в себя развитие и выработку ответного действия. Взаимодействуя с клиентами, консультант решает ряд ***профессионально-этических задач,*** например:

– оценивает свою осведомленность о запросах клиентов;

– выбирает способ подхода к нему (установление контакта);

– определяет свою линию поведения в целом.

Качество услуги в значительной степени зависит от правильно построенных ***взаимоотношений*** в процессе консультационного обслуживания. Консультант и клиент ожидают друг от друга определенного поведения и предполагают наличие друг у друга определенных качеств. Клиент, собираясь посетить консультационную фирму, предполагает, что там его встретят высококвалифицированные консультанты, которые смогут быстро и с высоким качеством выполнить заказ. Зная о такой убежденности клиентов, консультанту не следует демонстрировать свое превосходство над ними (например, из-за того, что клиент плохо разбирается в специфике своих проблем и поиске путей их решения). Консультант ожидает, что клиент сможет четко и ясно изложить свои пожелания, на что, однако, способны не все клиенты. Клиентам, испытывающим затруднения в общении, должна быть оказана необходимая помощь.

Бывает случай, когда ожидания клиента получить высококачественную услугу не сбываются. Важнейшим залогом успешной деятельности и показателем мастерства консультанта служит умелое исполнение им своей социальной роли, воплощающейся в его профессиональном поведении. Консультант должен правильно взаимодействовать с так называемыми трудными клиентами. При их обслуживании консультант должен быть дипломатичен, не поддаваться иллюзиям.

Например, некоторые клиенты начинают отыскивать недостатки в консультационном обслуживании. В этом случае консультант, оставаясь деловым и спокойным, может предложить ему другие варианты разрешения проблем.

Бывают также и неуверенные в себе клиенты, которые никак не могут прийти к решению, какой им выбрать путь разрешения их проблем. В подобных случаях консультанту следует задавать наводящие вопросы типа: «А какой путь разрешения Ваших проблем Вам наиболее близок?»

Не рекомендуется говорить о качестве консультационного обслуживания в превосходной степени и долго рассказывать о его преимуществах. Консультанту важно внимательно выслушивать запросы клиента и только потом грамотно проинформировать его. Если клиент находится в нерешительности, следует в его адрес

высказывать такую фразу: «Если Вы расскажите о своих проблемах, то тогда я смогу выбрать наилучший способ их разрешения».

Ясно, что в идеале клиенты будут удовлетворены, если они получат то, что им нужно, там, где нужно, и так, как нужно. Но любой управляющий консультационным бизнесом хорошо представляет сложности перевода абстрактных рассуждений о качестве консультационных услуг на язык конкретных управленческих решений по уровню обслуживания клиентов.

Согласно модели качества услуги А. Парасураман, В. Зейтамль и Л. Берри, в которой нашли свое отражение основные требования к ожидаемому качеству услуг, имеется пять разрывов, которые являются причиной неудовлетворенности клиентов предоставляемыми услугами:

1. ***Разрыв между потребительскими ожиданиями и их восприятием руководством консультационной компании.*** Руководство консультационных организации не всегда правильно представляет, чего хотят клиенты или как они оценивают компоненты услуги. Так, консультанты могут полагать, что клиенты судят о предоставляемом обслуживании по качеству отчетов, в то время как их больше интересует решение проблемы.

2. ***Разрыв между восприятием руководства потребительских ожиданий и трансформацией этого восприятия в спецификации качества консультационных услуг.*** В консультационной организации могут отсутствовать стандарты качества на предоставляемые услуги, или требования к ним могут быть сформулированы весьма расплывчато. Даже тогда, когда эти требования определены четко и недвусмысленно, они могут оказаться нереальными для исполнения, а руководство не может предпринять необходимые меры по поддержанию соответствующего уровня качества. Например, консультационная фирма хочет добиться, чтобы клиенты могли получить ответ по решению проблемы за один месяц, но не обеспечивает необходимого для этого количества консультантов в проектной группе, не принимает должных мер по обеспечению данного стандарта обслуживания.

3. ***Разрыв между спецификациями качества консультационных услуг и качеством предоставляемых услуг.*** Этот разрыв может быть вызван многими факторами. Например, неудовлетворительной подготовкой персонала консультантов, его

перегруженностью работой, низким моральным состоянием служащих и др. Обслуживание клиентов подразумевает не только удовлетворение их ожиданий, но и финансово-экономическую эффективность предоставляемых консультационных услуг, что может порождать определенные противоречия. Например, руководство операционного отдела консультационной фирмы будет требовать от своих служащих быстроты в обслуживании клиентов, в то время как маркетинговое подразделение – предупредительности, теплоты и приветливости по отношению к каждому клиенту.

4. ***Разрыв между предоставляемыми консультационными услугами и внешней информацией.*** На ожидания клиента оказывают влияние обещания, которые содержатся в информации, распространяемой для широкой публики. Если в рекламной брошюре изображен консультант в великолепном костюме, а по приезде клиент обнаруживает заштатный грязный костюм, причиной неудовлетворенности будет несоответствие между содержанием брошюры и реальностью.

5. ***Разрыв между ожиданиями клиента и их восприятием полученных услуг.*** Он возникает тогда, когда уже есть один или более из предыдущих разрывов. Отсюда становится ясно, почему консультантам так трудно обеспечивать ожидаемое клиентом качество консультационной услуги.

Вышеназванные исследователи составили также ***перечень показателей качества консультационных услуг,*** обнаружив, что потребители пользуются в основном простыми критериями независимо от вида услуг. Эти критерии следующие:

– доступность – консультационную услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления;

– коммуникабельность – описание консультационной услуги выполнено на языке клиента и является точным;

– компетентность – обслуживающий персонал и консультанты обладают требуемыми навыками и знаниями;

– обходительность – консультанты и персонал приветливы, уважительны и заботливы;

– доверительность – на компанию и ее служащих можно положиться, так как они действительно стремятся удовлетворить любые запросы клиентов;

– надежность – консультационные услуги предоставляются аккуратно и на стабильном уровне;

– отзывчивость – служащие отзывчивы и творчески подходят к решению проблем и удовлетворению запросов клиентов;

– безопасность – предоставляемые консультационные услуги не несут с собой никакой опасности или риска и не дают повода для каких-либо сомнений;

– осязаемость – осязаемые компоненты консультационной услуги верно отражают ее качество;

– понимание/знание клиента – служащие стараются как можно лучше понять нужды клиента и каждому из них уделяют внимание.

Другой не менее интересный подход к формированию конкурентных преимуществ в области качества процессов обслуживания базируется на ***концепции «нейтральных зон»*** Ч. Бернарда. В соответствии с этой концепцией определенные поведенческие реакции, включая восприятие управления как проявление властных полномочий, являются результатом последовательных и комплексных процессов, а поскольку отсутствуют причины противодействовать такому проявлению или поступать вопреки этому проявлению властных полномочий, человек остается в своих ответных реакциях нейтральным, не задумываясь над этим. То же самое можно сказать и о восприятии клиентом предлагаемого консультационного обслуживания.

Если обслуживание оказывается в зоне приемлемого или ожидаемого, очень мало надежд на то, что удовлетворение будет получено. Только в том случае, когда качество и уровень обслуживания в восприятии клиентом оказываются за пределами этой нейтральной зоны, он испытывает чувство удовлетворения или, наоборот, неудовлетворенности.

Из сказанного можно сделать вывод, что чем более важными для клиента являются те или иные элементы обслуживания, тем более узкой станет нейтральная зона, тем в меньшей степени нейтральным будет оставаться клиент в отношении предлагаемого обслуживания.

На основе этой идеи Е. Кедотт и Н. Терджен создали ***типологию эффективности элементов обслуживания,*** которая может быть использована для создания классификаторов и возможности

проведения сравнительного анализа. Они отметили, что некоторые элементы обслуживания могут иметь ответную положительную или отрицательную реакцию клиента, в то время как другие не создают ответной реакции вовсе. Поскольку нужды клиентов возникают в зависимости от обстоятельств, то для большей эффективности стратегия консультационного обслуживания также должна быть обусловленной. Например, если удобства, цена и чистота, быстрое консультационное обслуживание являются приоритетными для клиентов, наиболее правильным для компании будет направить свои ограниченные ресурсы на удовлетворение именно этих приоритетных нужд, чем расходовать средства на создание игровой площадки перед зданием.

Указанные авторы предложили ***четыре классификатора*** для определения важности элементов консультационного обслуживания исходя из восприятия потребителей:

1. ***Критические*** – обычно формируют наименьшую нейтральную зону. Это главные факторы, которые оказывают непосредственное воздействие на клиента. Они должны быть удовлетворены в первую очередь, поскольку основаны на минимуме стандартов, приемлемых для клиентов. Если компании хотят выжить в бурном море конкуренции, они должны сделать все, чтобы предложить именно эти элементы обслуживания. Так, в консультационном обслуживании – это, например, компетентность консультанта. Критическими эти элементы называются потому, что они вызывают либо положительную, либо отрицательную реакцию в зависимости от того, достигнуты минимальные стандарты или нет. Компании, предоставляющей консультационное обслуживание, может быть прощено игнорирование этих стандартов лишь в критических ситуациях.

2. ***Нейтральные*** – создают максимально нейтральную зону и не оказывают воздействия на опыт. Это цвет униформы консультантов и персонала, палитра красок, в которых выполнен интерьер здания, расположение автомобильной стоянки и т.п. Коль скоро эти элементы имеют довольно слабое влияние на степень удовлетворения клиентов, на них не стоит затрачивать значительных управленческих усилий.

3. ***Приносящие удовлетворение*** – могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции

не последует, если ожидания удовлетворены или, наоборот, не удовлетворены. Примером могут служить бесплатные консультации. Очевидно, что подобные «пустячки» позволяют предприятию быть заметным на общем фоне обслуживающих организаций. Кто будет возражать против бесплатных консультаций? Никто. Точно так же очень немногие будут жаловаться, что они не удовлетворены уровнем обслуживания, поскольку за это специально не доплачивали.

4. ***Приносящие разочарование*** – если эти элементы выполнены неправильно, то в большинстве случаев они вызывают отрицательную реакцию (в то же время никакой реакции не последует, если все делать правильно). Здесь как недружелюбие и неприятный внешний вид персонала, грязные пепельницы, так и качество отчета. Следует иметь в виду, что наличие этих элементов обслуживания обязательно, но в то же время повышение их качества вряд ли может привести к повышению уровня удовлетворенности.

Можно выделить и решение проблемы восприятия качества товаров и услуг, предложенное Н. Кано, который выделил три основные группы характеристик.

Первая группа – это характеристики ***обязательные.*** Люди считают само собой разумеющимися, если они есть. В данном случае восторга это ни у кого не вызывает, но вот если их нет, то возмущению и недовольству нет границ. Другими словами, выполнение требований клиентов в отношении обязательных характеристик почти не способствует увеличению потребительской ценности консультационного продукта, а вот их невыполнение – резко снижает.

Вторая группа – характеристики ***количественные.*** В этом случае удовлетворенность клиента (т.е. осознанная потребительская ценность) растет по мере количественного улучшения соответствующего показателя.

Третья группа – характеристики ***сюрпризные.*** Отсутствие соответствующих свойств у продукта не отпугивает клиента – он просто их не ожидает.

Большинству превосходно управляемых компаний свойственны две общие черты в отношении качества предоставляемых услуг:

1. ***Наличие стратегических концепций.*** Для достижения целей в области качества консультационных продуктов необходима система их эффективного управления. Следует четко определить общую и конкретную ответственность и полномочия всего персонала, чья деятельность оказывает влияние на качество услуги. Сюда же относится обеспечение эффективных отношений между консультантом и клиентом во всех случаях их непосредственного взаимодействия в рамках и вне сервисной организации. Определенные ответственность и полномочия должны согласовываться со средствами и методами достижения соответствующего качества услуги. У лучших консультационных компаний имеется отличное представление о своем целевом рынке и потребительских нуждах, которые им приходится удовлетворять. Они обладают четкой стратегией по удовлетворению этих нужд, что помогает им завоевывать прочную приверженность клиентов.

2. ***Постоянное внимание высшего руководства фирмы к качеству.*** Исходя из положений международного стандарта, высшее руководство консультационной организации принимает на себя ответственность за политику качества, касающуюся:

– уровня качества консультационных продуктов;

– благоприятного образа консультационной организации, ее репутации в области качества;

– целей обеспечения качества консультационных продуктов;

– подхода для достижения целей в области качества;

– роли персонала компании, ответственного за реализацию политики в области качества.

***Первоочередные задачи*** в области установки высоких стандартов качества включают:

– последовательную удовлетворенность потребителя с точки зрения профессиональных стандартов и этики;

– непрерывное повышение качества консультационной услуги;

– учет требований общества и защиты окружающей среды;

– эффективность в предоставлении консультационной услуги.

Важнейшим вопросом является переведение данных задач ***в практическую плоскость,*** а именно:

– четкое определение потребностей клиентов и соответствующих мер в области качества;

– предупреждающее действие и управление с целью избежать неудовлетворенности клиента;

– оптимизация затрат, связанных с качеством, с целью достижения требуемого исполнения услуги и уровня качества;

– достижение коллективного обязательства по качеству в рамках консультационных организации;

– непрерывный анализ требований, предъявляемых к консультационной услуге, и достижений, чтобы определить возможности по повышению качества услуги;

– предупреждение неблагоприятных воздействий консультационной организации на общество и окружающую среду.

Политика консультационной фирмы в области качества предполагает проведение контрольных мероприятий. Первое место отводится ***мониторингу результатов обслуживания,*** который должен состоять из хорошо продуманных и всеобъемлющих оценок, базирующихся на соответствующих источниках информации, включая:

– выводы анализа по исполнению консультационной услуги, т.е. информацию о всесторонней эффективности и результативности процесса предоставления услуги в достижении требований к услуге и удовлетворенности клиентов;

– результаты внутренних проверок (аудитов) применения и эффективности всех элементов системы качества в достижении установленных целей обеспечения качества консультационной услуги;

– изменения, вызванные новыми технологиями, концепциями качества, стратегиями рынка, а также социальными или экологическими условиями.

Внутренние аудиты качества следует проводить регулярно для проверки применения и эффективности системы качества, а также соблюдения спецификации консультационной услуги, спецификации предоставления услуги и спецификации управления качеством.

К характеристикам, которые могут быть ***установлены в нормативных документах,*** относятся:

– количественные характеристики оборудования и инструментов, штата сотрудников, материалов;

– время ожидания услуги, время ее предоставления и время технологического цикла;

– характеристики гигиены и безопасности, надежности и гарантии;

– вежливость, чуткость, компетентность и доступность персонала для клиентов, доверие и уровень мастерства сотрудников, комфорт и эстетика места предоставления услуги, надежность, точность и полнота исполнения услуги, эффективность контактов.

Как отмечается в международном стандарте, в большинстве случаев характеристики предоставления консультационной услуги могут быть достигнуты только путем обеспечения управления процессом предоставления услуги. Поэтому измерение технических характеристик и управления является существенным в деле достижения и поддержания требуемого качества услуги. Хотя корректирующее воздействие иногда возможно в ходе предоставления услуги, обычно нельзя полагаться на конечный контроль с целью оказания влияния на качество услуги при непосредственном взаимодействии с клиентом, когда оценка последним любого несоответствия часто делается немедленно. И хорошо управляемая консультационная компания старается быстро и щедро отреагировать на жалобу клиента.

Для повышения качества консультационных услуг большое значение имеет и такой аспект деятельности консультационной формы, как ***удовлетворение собственного персонала.*** Наиболее важный ресурс в любой организации – ее сотрудники. Это особенно важно в сервисной фирме, где поведение и отношение к труду каждого сотрудника оказывают непосредственное влияние на качество услуги. В качестве ***факторов, воздействующих на стимулирование персонала, его профессиональный рост, взаимодействие и отношение к труду,*** следует рассматривать:

– подбор сотрудников по принципу их возможности удовлетворять требованиям, точно определенным для данного вида работы;

– условия работы, благоприятствующие хорошим и спокойным деловым отношениям;

– возможности каждого члена организации для последовательных и созидательных методов работы;

– понимание предстоящих задач и целей, которые надо достичь, с учетом характера их влияния на качество;

– осознанность всем персоналом причастности и влияния на качество услуг, предоставляемых клиентом;

– усилия, направленные на повышение качества, посредством должного их признания и вознаграждения;

– оценку потребностей клиентов, чтобы обеспечить соответствующее их желаниям качество услуги;

– плановое продвижение персонала по службе;

– плановые мероприятия по приведению умений персонала в соответствие с современными требованиями.

К важным элементам профессионального роста персонала относятся ***подготовка исполнителей в области общего руководства качеством,*** включая специалистов по затратам, связанным с качеством, и ***оценка эффективности системы качества***:

– подготовка персонала (она не должна ограничиваться только теми, кто непосредственно отвечает за качество);

– обучение персонала по вопросам политики сервисной организации в области качества, целей и концепций удовлетворенности потребителя;

– ознакомительная программа по качеству, которая может включать инструктаж и учебные курсы для новых сотрудников, а также программы периодической переподготовки для кадровых сотрудников;

– методики по точному определению и проверке надлежащего уровня подготовки и переподготовки, полученной персоналом;

– подготовка в области управления технологическим процессом, сбора данных, определения и анализа проблем, корректирующего воздействия и повышения качества, совместной работы и методов общения;

– тщательная оценка требований к персоналу для официальной аттестации, а также оказание соответствующей помощи и выражение одобрения там, где это необходимо;

– оценка деятельности персонала для определения его профессионального роста и потенциальных возможностей.

Отлично управляемые сервисные компании считают, что взаимоотношения со служащими отражаются на их отношении к клиентам. Руководство этих компаний проводит внутренний

маркетинг и регулярный аудит удовлетворенности служащих своей работой, создает среду поддержки и вознаграждения служащих за хорошие результаты в труде.

## 6.2. Оценка качества консультационной услуги

Оценить качество консультационной услуги гораздо сложнее, чем качество товаров. Клиент воспринимает не только результат услуги, но становится соучастником ее оказания. В основном заказчик предопределяет качество консультирования, выбирая время консультирования, способ консультирования и конкретного консультанта. Квалифицированная профессиональная помощь достаточно дорога, позволить ее себе «для профилактики» способно не каждое предприятие. В то же время результативность консультирования выше в предупреждении проблем, чем в устранении последствий. В большинстве случаев потеря контроля над ситуацией происходит на предприятии постепенно, и в тот момент, когда проблема становится явной, время для бесконфликтных решений уже упущено. В принципе, ***оценка качества консультационной услуги*** охватывает весь процесс консультирования.

**Оценка консультанта.** Чтобы получить качественную консультационную услугу заказчику прежде всего необходимо решить ***проблему своевременного приглашения консультанта.*** В практике российских предприятий решения о консультировании принимаются в условиях почти полного отсутствия информации у руководителей, часто с опозданием и сразу по всему кругу проблем: формулируется задача, определяется допустимый объем затрат, выбирается консультант. Эффективность таких решений низка.

Более рациональным является последовательное решение вопросов: сбор дополнительной информации, оценка ситуации и принятие решения о консультировании. Дополнительную информацию без значительных затрат времени и средств можно получить, пригласив консультанта для предварительных переговоров. Предметом обсуждения становится ситуация на предприятии, возможности ее диагностики, подход консультанта.

В идеальном случае руководитель может получить приемлемую для его предприятия методику самодиагностики, которая позволит сделать вывод о целесообразности консультирования.

В других вариантах по результатам интервью консультант может быть приглашен для разовой работы: экспресс-диагностики или исследования отдельных аспектов ситуации. Решение о полномасштабном применении консультирования принимается руководителем только при получении достаточных данных.

В большинстве случаев проблемы предприятия могут решаться с применением ***различных подходов консультирования.*** Эффективность любого из них для решения конкретной проблемы определяется как целями и методами подхода, так и восприятием этих методов заказчиком. Если подход непонятен или неприемлем для заказчика – непонятны или неприемлемы будут выводы и рекомендации консультанта, соответственно не будет достигнут результат. Информация о некоторых подходах консультирования может быть получена руководителями из публикаций. В других случаях необходимую информацию можно получить на семинарах, проводимых консультационными агентствами. Наиболее просто ее получить из тех же предварительных переговоров с консультантом.

Минимум информации, на основе которого производится выбор, включает цель и метод подхода консультирования. Более глубокое рассмотрение может затрагивать различные аспекты применения подхода, область его максимальной эффективности, ограничения, этический кодекс. Получение детальной информации сопряжено со значительными затратами времени руководителя.

Этический кодекс маркетингового консультирования уделяет первоочередное внимание ***конфиденциальности.*** Она может не оговариваться в контракте специально, однако необходимым образом соблюдается консультантом. Не подлежат разглашению конкретные обстоятельства консультирования, любые сведения о предприятии, составляющие коммерческую тайну. Методики, разработанные консультантом для предприятия, могут быть опубликованы консультантом, если контракт на консультирование прямо этого не запрещает. Кроме того, последующая работа для прямого конкурента предприятия не может быть выполнена консультантом на протяжении, по крайней мере года, а для проекта разработки стратегий – двух лет с момента завершения задания.

Для удобства рассмотрения предположим сначала, что заказчик обладает полным списком консультантов и имеет возможность

провести переговоры с каждым. Определив наиболее приемлемый подход консультирования (и ограничив тем самым список), целесообразно выбрать ***тип консультанта,*** которому будет поручено задание. Реально выбирать можно между независимым консультантом, отечественным консультационным агентством и иностранным агентством, действующим на территории России.

В общем случае, независимые консультанты более всего подходят для мелких и средних (численностью до 500 человек) предприятий при решении задач всех типов, а для крупных предприятий – локальных задач. Отечественные агентства подходят для средних и крупных предприятий для задач всех типов. Использование иностранных агентств целесообразно для крупных предприятий, нуждающихся в международном признании.

Затем производится выбор ***конкретного специалиста,*** который будет выполнять задание, причем желательно проверить его ***квалификацию.*** Это справедливо и для агентств, которые, как и любая организация, имеют персонал высокой квалификации и малоквалифицированный.

Надежный, в принципе, метод определения квалификации – проверка рекомендаций от бывших заказчиков – мало применим именно для выбора консультанта по следующим причинам:

– разнородность задач, решаемых консультантом для различных предприятий (достижение одинаковой цели, например, увеличения сбыта, на разных предприятиях может осуществляться чуть ли не противоположными способами);

– конфиденциальность (часто консультант не имеет права назвать предприятие, для которого выполнялся проект, и почти никогда – его суть, равно как и бывшие заказчики не готовы комментировать, какого рода работа и каким образом была выполнена).

Если речь идет об агентстве, то и получение рекомендаций не всегда позволяет определить, какие конкретно специалисты участвовали в проекте.

Таким образом, при выборе консультанта руководителю приходится полагаться в основном на здравый смысл. Существуют области деятельности на предприятии, в которых руководитель является экспертом. Его опыт включает удачное решение многих проблем, практическую проверку различных методов.

На предварительных переговорах руководитель может поинтересоваться точкой зрения консультанта на эти проблемы и методы. Предложенные консультантом версии служат для ***косвенной оценки его квалификации.***

Наиболее результативным методом выбора является ***эксперимент.*** Консультант, отобранный с помощью интервью, приглашается для выполнения разовой работы, например, для экспресс-диагностики (выработки первоначальных версий о проблемах). Выводы консультанта рассматриваются руководителем вместе с исходными посылками. На основании положительной оценки качества выполнения работы и возможности сотрудничества (о последнем руководитель уже будет иметь примерное представление) консультант может быть приглашен для выполнения полномасштабного проекта. К этому времени он сможет адекватно определить объем и сложность задачи, что тоже является «плюсом».

При неудачном выборе консультанта для «экспериментального» задания негативные последствия для предприятия практически не ощущаются, поскольку он еще не произвел вмешательства. Стоимость эксперимента невысока. Не следует, однако, предлагать консультанту искусственно созданные или уже решенные проблемы для целей эксперимента. Профессионал моментально распознает «подделку», а его отношение к действительным проблемам предприятия «девальвируется».

Отметим также некоторые особенности ситуации на предприятии, связанные с решением о привлечении консультанта. При наличии определенных проблем руководитель предприятия заинтересован в их решении максимально эффективным способом (почему, собственно, и принимается решение о консультировании). Руководители следующего уровня, в чьем ведении находятся проблемные области, в большей степени заинтересованы в решении проблем собственными силами. В консультанте они могут видеть не помощника, а конкурента (до того их квалификация не вызывала сомнений, а теперь будет с чем сравнить). Вследствие этого решение о привлечении консультанта часто встречает сопротивление на предприятии. По той же причине делегирование функции выбора консультанта руководителям «проблемных областей» нецелесообразно.

Вернемся к предположению, что заказчик обладает полным списком консультантов, из которого может выбирать. На практике это далеко не так. Если агентства еще занимаются продвижением своих услуг через публикацию рекламы (обычно от случая к случаю), то независимые консультанты практически никогда этого не делают. Реклама для продвижения консультирования малоэффективна. Не существует и единого справочника консультантов, создающаяся база данных ассоциации консультантов не полна.

О консультантах обычно узнают через знакомых, из статей в экономических журналах, подготовленных с их участием, и из книг (последнее – редко). Также используются письма-предложения, обычно отправляемые руководителям предприятий по электронной почте. Всякого рода публикации предпочтительны для выбора, так как консультант обосновывает в них свою точку зрения по какой-либо проблеме. Можно сэкономить время на переговорах, не обращаясь к тем, чей подход неприемлем для заказчика.

Практически, выбор для заказчика ограничивается пятью-шестью консультантами, и не всегда возможно провести переговоры со всеми. Однако с двумя-тремя это необходимо, чтобы иметь альтернативы. Время, потраченное на выбор консультанта, всегда окупается.

***Условия выполнения задания,*** обсуждающиеся на переговорах, также косвенным образом характеризуют консультанта. Для любой работы по проекту консультант еще до начала работ объявляет ее стоимость. Исключение составляют режимы консультирования, а иногда сопровождения, для которых оговаривается повременная оплата. Если задача многоэтапна и объем последующих этапов зависит от выполнения предыдущих (например, первым этапом идет разработка стратегий, следующим – оптимизация организационной структуры), то для первого этапа устанавливается определенная цена, а для последующих – вилка цен. Предложение консультантом повременной оплаты проекта без установления сроков – свидетельство непрофессионализма.

Для компании, осуществляющей консультационные услуги, конкретные обязательства контракта выступают в роли установленных потребностей клиента. Например, компания обязуется решить проблему в установленный срок и качественно.

В будущем клиент ожидает, что консультант сократит время обслуживания, снизит цены и т.д. Важно, что в этом описании потребностей клиента слово «качество» не встречается. Таким образом, введенное определение качества не является тривиальным. При этом качество имеет доступное проверке измерение.

Распространенной ошибкой является кажущаяся очевидной мысль о том, что предоставление качественных услуг очень дорого. Наоборот, невыполнение условий контракта ведет к дополнительным расходам материальных и человеческих ресурсов, направленных на устранение ошибок. Например, систематические срывы графика обслуживания приводят к нереализованным возможностям, потере клиентов, репутации и места на рынке. Другими словами, ценой потери качества является само существование консультационной фирмы. Еще одно заблуждение – это попытка тотального контроля над персоналом для достижения качества. Опыт говорит: в 80% случаев проблемы качества вызваны потерей управления фирмой. Типичны следующие ***ошибки высшего руководства:***

– неверные установки, когда руководство настроено на быстрое и легкое решение;

– недостаток образования, вера в модные, часто бесполезные программные продукты;

– недостаток времени – иногда вследствие тотального контроля над персоналом;

– самодовольство, вера в то, что предыдущие успехи определят будущее.

Только осознанная высшим руководством необходимость перемен в системе управления консультационным обслуживанием может привести к новому качеству:

– система понимается персоналом, правильно применяется, получает необходимые ресурсы и является эффективной;

– выпускаемая консультационная услуга действительно удовлетворяют запросам и ожиданиям клиента;

– учитываются потребности общества и влияние на окружающую среду;

– основное внимание уделяется предотвращению проблем, а не их выявлению после возникновения.

Такая система помимо прямых плюсов, связанных с качеством, будет иметь и много косвенных: повышается дисциплина, сокращается непроизводительный труд, облегчается работа с клиентами.

В отличие от многих других услуг качество консультаций часто не может быть окончательно установлено даже после завершения проекта. Например, в США для сегмента так называемых стратегических консультаций, в котором действуют такие компании, как McKinsey и Boston Consulting, характерно, что клиенты по завершении услуги испытывают чувство неуверенности, так как «консультационная продукция» не поддается полному измерению. Оценка успеха стратегического консультационного проекта является весьма размытой целью исследований.

На пути от стратегического планирования до реализации стратегии вклад консультанта редуцируется до одного из множества факторов влияния. После реализации стратегии до установления воздействия консультационной услуги на результат работы предприятия проходит много времени, так что вклад консультанта оказывается завуалированным под многообразным экзогенным внешним влиянием.

Конечно, хорошо располагать исчерпывающей информацией о развитии предприятия без осуществления предложенной консультантом стратегии или после реализации альтернативных стратегий. Однако для получения подобной информации нет никаких возможностей, так как нельзя одновременно выбирать различные стратегии, а сами они действуют в течение длительного времени. Даже после долгосрочного применения стратегии, разработанной с участием консультанта, оценка качества консультаций неосуществима из-за отсутствия сопоставимых критериев. И даже если клиенты спустя несколько лет получают в свое распоряжение коммуницируемые сведения о качестве консультационных услуг, возникает вопрос, насколько эта информация пригодна для оценки консультационной фирмы в настоящее время.

В информационной экономике товары и услуги, качество которых не может быть окончательно определено клиентом после их покупки, обозначаются как «товар доверия». Скрытая для потребителя в этом понятии ***неопределенность качества*** может привести к рыночной разбалансированности. Чтобы успешно

вести дело в таких условиях, консультационные фирмы, обслуживающие высший менеджмент предприятий, должны вернуться к коммуникации качества своих услуг в виде сигналов.

Поскольку потребитель «товара доверия» и после его использования не получает достаточной информации о его качестве, то дисциплинирование поставщика с помощью классического инструментария (например, требования гарантий или воздействия на репутацию) исключается. Поэтому предлагается коммуницировать не поддающееся прямой оценке качество производственных результатов через качество использованных ресурсов. Подобную связь можно обосновать, учитывая производственно-технологическую специфику консультационных услуг.

**Оценка человеческого фактора.** В производственном процессе консультационных услуг доминирует один единственный ресурс – ***человеческий капитал.*** Помимо него, в данном процессе используется несколько других производственных факторов. В частности, в распоряжении консультанта находится коммуникационная, информационная и транспортная инфраструктуры. Но именно здесь технический прогресс ликвидировал всякие различия и специфику. Сегодня не составляет никакой проблемы снабдить всех консультантов одним и тем же «оружием», так что все зависит исключительно от самого «бойца», точнее говоря, от его оснащенности человеческим капиталом.

Так как консультационные услуги на предприятии являются преимущественно результатом командного труда, то в рамках рабочих групп значительную роль играет так называемый ***эффект выравнивания.*** Это означает, что процессы взаимодействия между индивидами однородных по составу групп протекают продуктивней, чем в неоднородных коллективах. При выработке решения проблемы консультанты одной команды совместно используют человеческий капитал каждого члена группы. Качество решения зависит, таким образом, от человеческого капитала как отдельных консультантов, так и всей группы. Поскольку консультанты учатся друг у друга и совместно разрабатывают идеи, то и вклады отдельных высококвалифицированных консультантов, работающих в команде одинаково талантливых, хорошо образованных коллег, более ценны, чем в разнородной по составу группе.

Производственный процесс консультационных услуг зависит от качества используемого человеческого капитала во многих отношениях. С одной стороны, человеческий капитал – это доминирующий ресурс, с другой – он приносит максимальную пользу, когда в достаточной мере имеется дополнительный высокоценный человеческий капитал для получения эффекта выравнивания. На этом основании клиент получает возможность судить о качестве ожидаемой консультационной услуги по качеству человеческого капитала, которым располагает консультационная фирма.

Работодатели обычно могут определить качество используемого ими персонала довольно точно, наблюдая, например, за работой отдельного сотрудника в течение длительного времени или сравнивая результаты его труда и других работников. Отделы кадров и начальство используют полученную информацию для определения размеров заработной платы, повышения сотрудников в должности или распределения задач и компетенций. Третья сторона, находящаяся за пределами предприятия, может воспользоваться подобными взаимосвязями и получить информацию об уровне человеческого капитала чужих работников косвенно, например, из трудовых биографий. Таким образом, конкуренты или консультанты по кадрам, которые занимаются поисками опытных сотрудников, могут составить себе картину о возможных кандидатах. Этот способ добывания информации подробно изучается в теории и на практике. Однако функционирование сигнального механизма, лежащего в основе такого способа, предполагает ***надежный и систематический подход к отбору персонала*** с тем, чтобы информация, получаемая третьей стороной косвенным путем, оказалась достоверной. Работодатели должны получать только качественную рабочую силу с позитивными сигналами.

В нормальных условиях конкурентный механизм автоматически «наводит дисциплину» в этом отношении. Предприятия, которые распределяют человеческий капитал не оптимально, бесполезно растрачивают потенциал повышения производительности и надолго оттесняются на задний план конкурентами. Работодатели сами себе наносят вред, когда продвигают по службе не лучших сотрудников или назначают им высокую заработную плату. Однако в секторе консультаций высшего менеджмента предприятий этот механизм не действует безусловно. Поскольку продукция

консультационных фирм – это «товар доверия», то они могут незаметно снизить ее качество в результате нелогичных повышений сотрудников по службе. Конкурентный механизм «дисциплинирования» в таком случае не сработал бы.

В действительности клиенты фирм, консультирующих высший менеджмент, в отличие от клиентов большинства других фирм могут воспользоваться наряду с косвенным также и прямым наблюдением, если захотят оценить качество консультантов. Во-первых, качество человеческого капитала последних выявляется задним числом, когда в дальнейшем клиенты предоставляют бывшим консультантам работу на своих предприятиях или эти лица занимают высокие должности на других предприятиях. Во-вторых, консультационные фирмы разрабатывают рекомендации и концепции, как правило, в тесном сотрудничестве с клиентами. Консультанты работают на местах с сотрудниками консультируемого предприятия в смешанных командах, причем нередко в течение нескольких месяцев. Здесь клиенты могут составить себе довольно точное суждение о качестве отдельных консультантов. Многократный опыт работы с разными сотрудниками одной и той же консультационной фирмы по различным проектам позволяет сформировать общее представление о качестве человеческого капитала всей этой фирмы.

***Механизмы отбора и оплаты труда персонала*** в консультационных фирма, обслуживающих предприятия, а также в других профессиональных партнерских организациях, таких, как крупные адвокатские конторы, общественные консультации, аудиторские компании или инвестиционные банки, ***работают по определенным типовым схемам,*** которые в специальной литературе описываются как инструменты управления информационной асимметрией между работодателем и наемными работниками. Существенным элементом этих схем стимулирования и расстановки персонала являются строгие отборочные турниры с выбыванием, в ходе которых сотрудники состязаются друг с другом на разных иерархических уровнях. Логика этих турниров в том, что победители на каждом уровне поднимаются вверх по иерархической лестнице, а проигравшие покидают предприятие. Каким же образом определяется победитель, а кто оказывается проигравшим?

Чтобы ответить на этот вопрос, целесообразно сначала рассмотреть одну простую модель, которая используется в зарубежных странах. Допустим, консультационная фирма не в состоянии точно определить качество своих сотрудников, а должна провести сравнение кандидатов, чтобы составить себе представление об их способностях. Точность подобной процедуры возрастает при постоянстве всех прочих факторов, таких, как условия труда или круг обязанностей консультантов. Чем однородней эти условия, тем надежней удается вскрыть различия в качестве человеческого капитала отдельных кандидатов. Исходя из этих предположений турнир с выбыванием проигравших можно представить следующим образом: фирма сравнивает качество своих консультантов на разных уровнях и в каждом случае продвигает по службе одну часть сотрудников и расстается с другой. Предположим, что есть две категории качества – хорошее и менее хорошее, т.е. консультационная фирма на каждом уровне может выявить различие только между этими двумя категориями качества. Каких консультантов она должна повышать в должности?

На первый взгляд, консультационные фирмы, которые о качестве своих услуг сигнализируют посредством качества своих сотрудников, заинтересованы в том, чтобы сохранять у себя лучших работников. Казалось бы, продвигать по службе нужно только хороших консультантов. Подобная схема отбора отвечает как традиции, так и интуиции. Но оказывается, в данном контексте консультационная компания может оказаться заинтересованной не в оптимизации качества своих сотрудников, каким оно ей представляется из собственных оценок, а в оптимизации того качества, которое воспринимается ее клиентами. Схема отбора, таким образом, может оказаться искаженной, если возникают ***различия в восприятии качества человеческого капитала консультантов между участвующими сторонами.*** Следует полагать, что такие различия действительно существуют на самых высоких карьерных ступенях консультационной компании.

В отношении нижних ступеней можно отметить, что консультанты используются как аналитики, руководители проектов и менеджеры в производственном процессе у клиентов непосредственно на местах. Клиент в таких случаях легко ведет прямое наблюдение за их работой. На этих уровнях

и консультационная фирма, и клиенты могут получить сопоставимую информацию о человеческом капитале консультантов. Поскольку здесь нет различий в восприятии качества сторонами, то в такой обстановке существует прямой смысл повышать в должности только лучших сотрудников. Но отбираются ли по такой же схеме сотрудники для высших управленческих уровней консультационной фирмы? Или, если сформулировать вопрос иначе: становятся ли лучшие консультанты ее партнерами?

Что касается прямого наблюдения качества человеческого капитала партнеров (т.е. консультантов высшего уровня) со стороны клиентов, то оно может оказаться весьма ограниченным по сравнению с нижними иерархическими уровнями. Партнеры следят за реализацией множества проектов и, кроме того, осуществляют мониторинг своих сотрудников, решают внутренние административные задачи. Большая часть этой работы выполняется незаметно, скрыто от глаз клиентов. Иначе обстоит дело с теми, кто проиграл отборочный турнир на уровне партнеров. Они должны покинуть консультационную фирму и искать работу на другом предприятии. И даже если клиенты сами не предоставляют бывшим консультантам работу, качество человеческого капитала последних становится известным. Разумеется, предприятия, производящие продукцию, качество которой определяется другими по опыту ее использования или с помощью инспекции, обязаны проводить последовательную кадровую политику под влиянием конкурентных механизмов, о которых упоминалось выше.

Что следует в данных условиях ожидать от выбора партнера? Допустим, консультационная фирма в ходе этой процедуры действительно продвигает вверх лучших сотрудников предшествующего иерархического уровня, а от менее способных избавляется. Такой отбор должен позитивно влиять на ее продукцию, ибо лучшие партнеры своей работой способствуют повышению качества консультационных услуг. Однако в силу того, что эти услуги являются типичным «товаром доверия», клиент о подобном улучшении качества может просто не узнать. Дополнительный вклад хорошего партнера как позитивный внешний эффект окажется растраченным незаметно.

Клиенты, которые осознают такую связь, неизбежно будут думать, что консультационные фирмы, обслуживающие высший

менеджмент, как раз и не продвигают в партнеры своих лучших консультантов. Для ожидаемого качества консультационных услуг это означает, что клиенты, исходя из наблюдаемого человеческого капитала проигравших отборочный конкурс, склонны к занижению, когда желают оценить качество победителей, а тем самым косвенно и результаты работы консультационной фирмы. Таким образом, консультационные фирмы, которые выбирают в партнеры лучших консультантов, могут оказаться наказанными вдвойне: во-первых, более слабый человеческий капитал высвобождаемых занижает исходный критерий, по которому клиенты судят об оставшихся там сотрудниках, а во-вторых, этот критерий впоследствии еще корректируется в сторону снижения. Если же консультационные фирмы позволяют уходить лучшим, а оставляют менее способных, то оставшихся партнеров клиенты квалифицируют довольно точно. Поэтому консультационные компании, которые о качестве услуг сигнализируют качеством своего персонала, могут быть заинтересованы в том, чтобы при выборе партнеров не брать в расчет своих лучших сотрудников.

Все это непосредственно влияет на решения отдельных консультантов. Хорошие консультанты, которые не намерены навсегда оставаться в консультационных фирмах, а хотят сохранить за собой возможность продолжить карьеру в других организациях, могут воспользоваться ею перед последним (отборочным) этапом, когда их человеческий капитал должен подвергнуться основательной оценке. На нижних уровнях, где клиенты могут наблюдать человеческий капитал консультантов непосредственно, последние при смене места работы получают только такие предложения, которые действительно соответствуют их способностям. Напротив, партнеры, человеческий капитал которых определяется косвенно и подвержен паушальному (общему) занижению, должны считаться при последующей смене работы с возможностью соответствующего понижения в статусе. Это обстоятельство может привести к тому, что целый сегмент консультантов готов покинуть консультационную фирму именно перед последним (отборочным) этапом и не участвовать в процессе выбора партнеров.

В этих условиях решения консультационных фирм по отбору кадров можно сформулировать в виде альтернативы: они отбирают специалистов «второго сорта» на роль партнеров не

преднамеренно, а берут лучших из тех, кого могут получить, поскольку значительная часть консультантов «первого сорта» отказывается от участия в отборе и покидает предприятие.

Рассмотренная здесь ситуация предопределяет так называемую подневольную дилемму. Принимающие решения лица, которые в условиях информационной асимметрии ожидают от своего «визави» рационального поведения и сами поступают соответствующим образом, автоматически лишая себя возможности достичь социального оптимума. В данном случае происходит систематическое снижение качества консультационных услуг. Поскольку консультационные фирмы отбирают в партнеры не лучших консультантов, то реальное качество услуг остается ниже оптимального уровня.

Если подходить к двум предположениям в изложенной выше аргументации менее строго, то отбор партнеров не будет выглядеть слишком негативно.

***Первая предпосылка: консультационная услуга как «товар доверия».*** Услуга консультационных фирм, обслуживающих высший менеджмент предприятия, предположительно рассматривалась выше как «товар доверия», качество которого клиент не в состоянии точно оценить даже задним числом. Но по мере того как консультационная фирма оказывается вовлеченной в реализацию конкретных проектов, данное предположение начинает вызывать сомнение. В консультационной практике наблюдается тенденция к отходу от чисто стратегических концепций в сторону реализации конкретных проектов. Все чаще консультанты подбираются с учетом заранее определенных проектных целей. Они обязаны добиваться видимых улучшений уже в обозримое время. Эти изменившиеся требования отражаются на организации схем оплаты работы. Часто консультационные фирмы, обслуживающие высший менеджмент, вознаграждаются в зависимости от достигнутого успеха, при этом часть гонорара увязывается с выполнением намеченных целей или в рамках реорганизационных проектов предусматривается передача участникам в счет оплаты части активов преобразованной фирмы.

В том объеме, в каком консультационная услуга теряет свойства «товара доверия», а клиент получает возможность прямой оценки результата консультации, отпадает и необходимость

в сигнализации качества услуги через качество консультантов. Схемы вознаграждения в зависимости от результата и механизм влияния на репутацию, действующий на рынке товаров, качество которых устанавливается из опыта их использования, заставляют консультационные компании вступать в непосредственную конкурентную борьбу на рынке сбыта, вынуждая их проводить последовательную внутрифирменную кадровую политику. У компаний этого сегмента рынка консультационных услуг отпадает заинтересованность в том, чтобы выдвигать в партнеры не лучших консультантов.

Особый интерес представляют собой расчеты при выдвижении кандидатов в фирмах, которые работают в смежной зоне, т.е. оказывают услуги, рассматриваемые частично как «товары доверия», а частично как продукция с измеряемым качеством. Вклад консультантов в этом случае является двояким: с одной стороны, их работа способствует повышению фактического качества консультационной услуги тем, что они включают свой человеческий капитал непосредственно в производственный процесс; с другой – консультанты дополнительно влияют на воспринимаемое клиентом качество тем, что своим человеческим капиталом сигнализирует ему об этом фактическом качестве.

Для принятия оптимальных кадровых решений консультационные фирмы должны учитывать оба вклада. Поэтому при выборе партнера может возникнуть такая ситуация: выдвижение в партнеры менее способного консультанта неизбежно снижает фактическое качество консультационной услуги, воспринимаемое же клиентом качество, напротив, может повышаться, когда более способный кандидат сигнализирует рынку своим более высоким уровнем человеческого капитала в рамках занятости вне консультационной фирмы.

Если колебания фактического качества услуги остается незамеченным, то уход из фирмы для лучших консультантов является доминирующим выбором. Если же качество услуги, напротив, распознаваемо в отдельных областях, то качество партнера не должно опускаться ниже определенного уровня. Консультационные фирмы, которые выбирают в партнеры менее способного консультанта, должны, таким образом, всегда следить, чтобы позитивный эффект от повышения воспринимаемого клиентом

качества услуги перекрывал негативный эффект от снижения ее фактического качества.

***Вторая предпосылка: невозможность наблюдения качества партнера со стороны клиентов.*** На рынке консультаций существуют различия в отношении непосредственного наблюдения за работой партнеров (консультантов высшего уровня) со стороны их клиентов. Так, имеются рыночные сегменты, в которых децентрализованные знания играют особую роль. Знание специфических особенностей отдельных клиентов для успешной реализации проекта здесь важнее, чем знание общих методов. Такие децентрализованные знания приобретаются лишь в результате личного опыта работы на местах и частично носят скрытый характер. Их эффективное хозяйственное использование требует известного стимулирования.

По меньшей мере один член проектной команды, принимающий непосредственное участие в рабочем процессе на месте, получает право на часть прибыли и становится партнером в консультационной фирме. С точки зрения других участников проекта этот партнер в силу своей особой роли имеет в распоряжении информационную базу, чтобы эффективно контролировать работу всей группы. Право на часть прибыли, которым он обладает как один из собственников консультационной фирмы, служит достаточным стимулом для его серьезного отношения к мониторингу на месте.

Очевидно, что децентрализованное знание требует, чтобы партнер работал непосредственно на месте. Чем больший объем работы он выполняет в составе проектной команды, тем легче его работа может быть оценена клиентом. И чем лучше клиент сам может оценить партнера в работе, тем менее выгодно консультационной фирме делать негативный выбор на последнем этапе выдвижения консультанта в партнеры.

По мере того как децентрализованное знание отходит на задний план, уступая место общим методам и другим компонентам обобщенного знания, уменьшается потребность в децентрализованном мониторинге, проводимом работающим на месте партнером. Работы на основе общих методических принципов, расстановка участников проекта и управление отборочным турниром могут производиться из центра, и тогда работа партнера в глазах клиента действительно становится «игрой за кулисами». В таких

условиях негативный отбор на последнем этапе выдвижения кадров приводит к показанному выше результату.

В заключение следует отметить, что системы стимулирования и продвижения сотрудников по иерархической лестнице консультационных фирм и других профессиональных партнерских предприятий уже стали объектом детальных исследований. Однако действительно ли всегда в партнеры выдвигаются лучшие консультанты, как это подсказывает интуиция? На этот вопрос нельзя дать окончательного и для всех случаев одинакового ответа. Все зависит от условий, в которых работает консультационная фирма. Если работа партнеров скрыта от непосредственного наблюдения со стороны клиентов, а предлагаемые услуги являются «товаром доверия», то у фирмы возникают основания для отбора в партнеры отнюдь не лучших консультантов.

В то же время общепринятое в российских условиях отношение к сфере услуг выглядит своеобразным парадоксом: все хотят ***получать*** качественные услуги, но мало кто готов их ***предоставить.*** Недооценка хозяйствующими агентами значимости сферы услуг обусловлена как сложившимся российским менталитетом (на фоне сложных задач в области индустриализации промышленности и развития промышленных технологий эти отрасли долго оставались на заднем плане), так и трудностями количественной оценки их функционирования. Считалось даже, что сфера услуг не приносит непосредственной прибыли. Однако рациональная организация сервиса позволяет рассматривать его в качестве важной (а иногда и решающей) статьи дохода современных предприятий. Например, по данных американских специалистов, каждый вложенный в развитие услуг доллар дает вдвое больше прибыли, чем вложенный в производство обслуживаемой техники.

Успешная деятельность организаций и отраслей сферы консультационных услуг ***невозможна без прогнозирования спроса***: функционирование этих экономических объектов самым непосредственным образом ориентировано на удовлетворение спроса физических и юридических лиц на оказываемые услуги, что подтверждает известный тезис о том, что спрос рождает предложение. Однако на сегодняшний день не существует надежной методики количественной оценки наиболее существенных факторов, влияющих на спрос в этой сфере.

Количественное определение спроса затрудняется из-за отсутствия концепции, адекватно объясняющей закономерности его возникновения и трансформации в условиях становления рыночных отношений, ограничивается слабой разработанностью подходящих методов и моделей для прогнозирования его динамики и структуры, значительно осложняется отсутствием необходимого информационного обеспечения. Все это указывает на актуальность исследования и необходимость разработки методики прогнозирования спроса на услуги с использованием методов моделирования.

**Оценка эффективности управленческого консультирования.** Услуги разных консультантов могут существенно разниться в своем качестве, а качество зависит от профессионального опыта консультантов, их образования, мотивации. Преодолеть непостоянство качества можно двумя путями:

– построением системы контроля качества услуг;

– отслеживанием удовлетворенности клиентов качеством услуг.

Наиболее профессиональный метод маркетинговых исследований для сферы консультационных услуг называется ***методом критических событий*** (critical incidents method). Приоритетным в нем является получение от респондентов предельно конкретных описаний проблем, связанных с процессами оказанной услуги. Соответственно, метод предпочитает ***качественные*** способы сбора информации: глубинные интервью, фокус-группы, а также прямое (скрытое) наблюдение за поведением клиента во время оказания услуги. Помимо внешних источников информации метод опирается на внутренние: сведения о восприятии клиентами качества, остающиеся в памяти ***контактного персонала.***

Задачи метода состоят в том, чтобы обнаружить ***критические события,*** которые вызвали неудовлетворенность клиентов качеством услуг, выявить, не стали ли отдельные события ***критическими эпизодами,*** оценить их значимость. Значимость часто выявляется в контексте времени, прошедшего с момента события (ибо более неприятные из событий запоминаются дольше). Далее происходит систематизация полученных описаний, служащих толчком для конкретных действий по улучшению процессов оказания консультационных услуг. Например, можно использовать вопросник, где консультанты отмечают нужные пункты.

Некоторые специалисты в основу оценки эффективности управленческого консультирования закладывают принцип фиксации на этапе заключения договора, выбора направлений консультирования и их количественной оценки. После диагностики консультант и клиент выбирают ***конкретный показатель,*** по которому определяется эффект. Все работы по управленческому консультированию должны приносить экономический эффект, однако он может проявляться не только в экономических, но и в социальных, психологических, экологических и прочих показателях. Исходя из того, что управленческое консультирование направлено на преодоление неблагоприятных тенденций, в качестве интегрального показателя они предлагают брать снижение себестоимости выпускаемой продукции, т.е. единый методологический подход должен состоять в следующем:

– результаты управленческого консультирования должны просчитываться;

– затраты клиента должны окупаться многократно;

– главная цель управленческого консультирования – изменить неблагоприятную тенденцию на обратную;

– эффект управленческого консультирования состоит в разнице затрат.

Соглашаясь со специалистами в том, что в случае возможности оценить экономический эффект от управленческого консультирования с помощью соответствующих методик и формул, надо иметь в виду, что любая количественная оценка эффективности связана с построением образной, математической и других моделей клиентской организации. Консультант же по управлению, работая с конкретными, специфическими объектами, имеет дело с огромным количеством моделируемых систем, задачу оценки эффективности которых в данном случае нельзя считать экономически целесообразной. В такой ситуации надо или найти ***универсальную модель типовой социально-экономической системы*** и использовать ее как основу, корректируя ее различными поправочными коэффициентами, или адаптировать типовую модель к соответствующему образу клиентской организации. Кроме того, динамика развития предприятий в рыночной среде неизбежно приведет к необходимости корректировки моделей, коэффициентов и всего математического аппарата. Поэтому практически более

реально работать с образными моделями, используя примитивный математический аппарат. Социально-экономические системы, с которыми работает консультант, называют «неопределенными» по той причине, что в них присутствует активный элемент – человек, действия которого зачастую непредсказуемы. Для таких систем характерно наличие случайных событий, управлять которыми по заранее составленному алгоритму невозможно. Оценить эффективность такой системы можно лишь с определенной вероятностью и, следовательно, в ее основе должна лежать ***экспертная оценка,*** базирующаяся на опыте, знаниях, квалификации, интуиции специалистов в конкретной области знаний.

Занимая промежуточное положение между наукой и производством, управленческое консультирование носит двойственный характер, определяемый различием в оценках производимого продукта. Наука неформализуема, и результаты ее деятельности могут оцениваться только экспертно. Производство, наоборот, жестко детерминировано – результаты определены, продукт известен, а такие экономические категории, как прибыль, рентабельность и пр., достаточно точно отражают эффективность работы предприятия. Консультирование научно-технических проектов в этом случае позволяет оценить эффект категориями производства, в то время как консультирование процесса освоения управленческих нововведений больше относится к области научного знания. Таким образом, учитывая двойственный характер управленческого консультирования, предполагается использование ***как экспертных, так и счетно-экономических оценок,*** в зависимости от объекта консультирования.

Предлагаемый метод оценки эффективности управленческого консультирования основывается на соотношении первоначального и последующего состояния системы управления предприятия. В качестве параметров, подлежащих оценке, и изменение которых предполагается отслеживать, выбраны:

– функции управления;
– персонал предприятия;
– методы управления;
– квалификация первого руководителя.

Минимальное число экспертов – три человека. Количество и качество оцениваемых параметров может меняться в зависимости

от условий договора и этапа управленческого консультирования. Для удобства экспертные оценки заносятся в таблицу (табл. 12).

Таблица 12

Оценка эффективности управленческого консультирования

| Показатели системы управления | Оценка-эталон | Оценка объекта | Оценка-прогноз | Оценка результатов | Динамика управленческого консультирования |
|---|---|---|---|---|---|
| Планирование | 1,0 | +1,0 | +1,0 | +1,0 | 0 |
| Организация | 1,0 | 0 | +1,0 | 0 | 0 |
| Координация | 1,0 | –1,0 | 0 | 0 | + 1,0 |
| Мотивация | 1,0 | 0 | +1,0 | +1,0 | + 1,0 |
| Контроль | 1,0 | –1,0 | 0 | 0 | + 1,0 |
| Персонал | 1,0 | 0 | +1,0 | +1,0 | + 1,0 |
| Административные методы управления | 1,0 | +1,0 | 0 | –1,0 | +2,0 |
| Экономические методы управления | 1,0 | 0 | +1,0 | +1,0 | + 1,0 |
| Социально-психологические методы управления | 1,0 | –1,0 | +1,0 | 0 | + 1,0 |
| Первый руководитель | 1,0 | +1,0 | +1,0 | +1,0 | 0 |
| Итого | 10,0 | 0 | 7,0 | 4,0 | 8,0 |

В таблице 12 в графе «Показатели системы управления» представлены десять показателей, характеризующих систему управления любого предприятия. Количество показателей может быть больше или меньше десяти, что зависит от замысла консультанта, но главное, чтобы соблюдался принцип оптимального отображения реального образа объекта консультирования. Максимальная цена каждого из показателей 1 балл (это означает, что его уровень соответствует эталону). Сумма показателей, равная 10 баллам, представляет нам идеальный образ объекта консультирования.

Оценки экспертов исходят из предполагаемого значения показателей в трех взаимоисключающих состояниях: + 1,0 – эталонное (эффективное); – 1,0 – неэффективное; – нейтральное.

Графически это изображается в виде шкалы, задающей на плоскости области ***эффективного*** и ***неэффективного*** консультирования (рис. 10).

| Зона эффективного консультирования | | Нулевая зона | Зона неэффективного консультирования | |
|---|---|---|---|---|
| –1,0<br>1,0 | –0,5 | | 0 | +0,5 |

Рис. 10. Шкала эффективности управленческого консультирования

***Пример.*** Предположим, что средние арифметические оценки группы экспертов дали следующую картину предприятия:

– планирование +1,0 – достаточно эффективно;

– организация 0 – посредственно (нейтрально);

– координация –1,0 – неэффективно (фактически отсутствует);

– мотивация 0 – посредственно (нейтрально);

– контроль –1,0 – неэффективно (фактически отсутствует);

– персонал 0 – нейтрально;

– административные методы управления +1,0 – достаточно эффективно используются административные методы управления;

– экономические методы управления 0 – экономические методы управления декларируются;

– социально-психологические методы управления –1,0 – социально-психологических методов управления нет;

– первый руководитель +1,0 – инициатор обращения к управленческому консультированию (оценки для первого руководителя, имеющие значения 0 и –1,0, как правило, исключаются, так как в случае его незаинтересованности нет смысла заключать договор на консалтинг).

Прогнозная оценка в 4-м столбце табл. 14 фиксирует цели управленческого консультирования, определенные в договоре. Заключительные экспертные оценки подводят итоги консультативной деятельности. Так, показатели 6-го столбца, демонстрирующие динамику управленческого консультирования, свидетельствуют о следующем:

– изменений в планировании не произошло (0);

– изменений в организации не произошло (0);

– функция координации значительно улучшилась (+1,0);

– значительно улучшилась мотивация персонала (+1,0);

– эффективно заработала функция контроля (+1,0);

– административные методы перестали работать (+2,0);

– заработали экономические методы управления (+1,0);

– появились элементы социально-психологических методов управления (+1,0).

Эффективность консалтинга (*Эк*) определяется (по табл. 14) как разница между оценкой-результатом (*Ор*) и оценкой первоначального состояния предприятия (*Опс*), т.е. столбец 5 – столбец 3, с отнесением полученной разницы к оценке-эталону (*Оэт*), т.е. столбец 2:

$$Эк = \frac{Ор - Опс}{Оэт} = 0{,}4\,.$$

Умение конкретного консультанта в составе группы предвидеть результаты предстоящей работы (*Эраб.к.*) можно определить по этой же методике, только вычитание производится из прогнозной оценки (*Опр*), т.е. столбец 4, которую каждый из них выставляет самостоятельно:

$$Эраб.к. = \frac{Опр - Опс}{Оэт} = 0{,}7\,.$$

Если соотнести полученные оценки (0,4 и 0,7) со шкалой на рисунке 10, то видно, обе оценки находятся в зоне эффективного консультирования.

Экспертные оценки, конечно же, не учитывают множество качественных характеристик интеллектуального плана, однако наглядность и простота использования дают возможность практического применения экспертного метода, тем более что его можно увязать с оплатой труда консультантов. В этом случае в договоре, как правило, обозначаются минимальный и максимальный размер оплаты. Оплату этапа диагностики предполагается выполнять посредством отдельного договора. Нижний предел суммы по основному договору выплачивается независимо от конечного результата, на основе прописанных критериев оплаты. При оплате учитывается количество параметров, перемещенных в зону эффективного консультирования, но цена каждого из них предварительно оговаривается.

Таким образом, после предварительной договоренности о проведении консалтинга с клиентом технология управленческого консультирования должна быть представлена в виде детально прописанной ***оргтехнологии.*** Наличие такого документа

позволяет консультанту смоделировать работу, а клиенту – еще раз оценить качество предстоящей работы и убедиться в получении ожидаемого результата. Оргтехнология должна корректироваться в процессе консультирования, т.е. быть рабочим документом-путеводителем как для консультантов, так и для клиентов.

Для оценки потребительского восприятия была разработана особая техника опроса клиентов, при которой каждый вопрос задается дважды: в позитивной и в негативной форме. Сведя затем вместе ответы на оба вопроса, можно установить тип данной характеристики товара.

Ранее было сказано о том, что Н. Кано выделил три основные группы характеристик товаров и услуг, которые так или иначе воспринимаются потребителями. К ним он добавляет два возможных сочетания реакций потребителей:

– равнодушие как к присутствию, так и к отсутствию определенных свойств у продукта – это верный признак второстепенности, маловажности соответствующей характеристики, т.е. клиенту совершенно все равно, есть она или ее нет;

– присутствие и отсутствие определенного свойства одинаково вызывает удовлетворение либо (опять-таки одновременно) неудовлетворение покупателей – такой (называемый проблемным) тип ответов возникает, когда опрашиваемая группа клиентов неоднородна.

Итак, с помощью модели Кано фирма может оценивать влияние своих действий на потребительскую ценность, а также выяснить: какими свойствами продукт должен непременно обладать (обязательные характеристики); какие качества могут служить «изюминкой», привлекающей клиента к новинке (сюрпризные характеристики); какие показатели надо точно дозировать, сопоставляя издержки на их достижение и обусловленный улучшением соответствующих качеств рост числа покупателей (количественные характеристики). Наконец, можно обнаружить, что некоторые качества продукта вообще никого не волнуют (маловажные характеристики) и, следовательно, на их создание зря тратятся средства.

## 6.3. Инновационные процессы в управленческом консультировании

Оценка качества консультационной услуги связана с изучением взаимоотношений управленческого консультирования с ***инноватикой*** – областью науки, изучающей инновационные процессы. Необходимость такого изучения особенно проявилась в условиях функционирования товарно-денежных отношений, наиболее эффективно стимулирующих инновационные процессы. Инноватика, объединяющая усилия различных специалистов (экономистов, философов, инженеров, социологов, психологов, юристов), и управленческое консультирование по сути своей неотделимы друг от друга, поскольку ***консультирование – это обеспечение инновационного процесса.***

Новации и нововведения связаны между собой управленческим консультированием. При этом ***управленческое нововведение*** (УН) входит как элемент в управленческое консультирование, и его можно считать сердцевиной управленческого консультирования.

Жизненные циклы новации и нововведения (по стадиям, предложенным А. И. Пригожиным) расположены на разных горизонтах и связаны в своеобразное инновационное кольцо. Инновационные процессы на предприятии могут быть интенсифицированы при наличии ***целостной инновационной триады*** «новация – управленческое консультирование – нововведение». Основанием для такого утверждения являются факт застоя в инновационных процессах в условиях командно-административной системы управления и неудачные попытки реализовать в этой системе управленческое консультирование. Старый хозяйственный механизм не смог создать соответствующую ситуацию, в которой «система только тогда будет открыта новшествам, когда их освоение станет условием ее сохранения». Это может произойти в условиях рыночной экономики, когда борьба за самосохранение любой организации автоматически ускорит интеграцию элементов (стадий) инновационного процесса и сама жизнь потребует создания новой управленческой инфраструктуры вообще и консультационных фирм в частности.

Каждое предприятие имеет свой инновационный потенциал, представляющий собой богатую почву для генерации идей, изобретений, рацпредложений. В практической деятельности эффективность любой системы управления определяется способностями и умением руководителя и его «команды» создать благоприятные для генерации идей условия. Максимальная реализация инновационного потенциала организации является генеральным направлением приложения усилий управленцев и консультантов. Таким образом, складывается еще одно направление деятельности управленческого консультирования – ***по возбуждению и ускорению инновационных процессов в организации.***

***Инновационные процессы*** на производстве развиваются в двух направлениях, соответствующих управлению по видам деятельности – научно-технической и социально-экономической. Под ***научно-технической деятельностью*** следует понимать управление механизмами освоения новых инженерных технологий и новых изделий. Под ***социально-экономической деятельностью*** понимаются правовые, экономические и организационно-управленческие воздействия на объект управления. Обе составляющие управления подвержены влиянию новых педагогических (обучающих) технологий, а управленческое консультирование равным образом направлено на обе составляющие, тем более что новации и нововведения специфически реализуются в каждой из них и существенно отличаются друг от друга.

Суть стратегической работы, которая строится на основе инновационной методологии, заключается в том, что руководители и специалисты какой-либо организации или органа власти ***намечают контуры будущего.*** Фактически они «изобретают» это будущее, прорабатывают пути и способы его достижения, создавая, придумывая принципиально новые возможности практического воплощения этого будущего, разрабатывают отдельные программы и проекты, закрепляющие эти направления действий на документальном уровне. Главным фактором, решающим для практической реализации намеченной стратегии, выступает управленческая команда, члены которой участвуют в разработке стратегии и становятся в процессе этой работы авторами и «собственниками» выработанных идей и направлений планируемых изменений.

Многолетняя практика работы с массовидными социальными процессами показывает, что люди в большинстве случаев принимают и разделяют только те взгляды и ценности, в выработке которых они участвуют сами. Исключение составляют те редкие случаи, когда кто-то сумеет выразить их точки зрения достаточно адекватно и точно, что бывает крайне редко. Никакая программа не может стать практическим руководством к действиям, если не будет тех, кто хочет, может и готов действовать по этой программе.

Стратегическая работа разворачивается на основе разделяемых членами управленческой команды целей и решений, а также ценностей и представлений о своем месте и своей роли в общественной, политической и хозяйственной жизни региона, о месте и роли в деятельности властных структур на федеральном и местном уровнях управления. ***Единство представлений*** о том, что необходимо делать для решения различных проблем, – ***основа единства соответствующих действий,*** без которого достижение поставленных целей невозможно.

Для выработки общих целей, оформления разделяемых ценностей и представлений в практике работы властных структур и структур местного самоуправления много лет успешно используются методы и формы коллективной работы, в процессе и результате которой удается выявить и согласовать большое количество различных точек зрения и представлений. Кроме того, в процессе такой работы формируются и дооформляются позиции тех, у кого они были туманными и неопределенными.

Программы действий, разработанные коллективным разумом, вбирают в себя мысли и чаяния, надежды и чувства, стремления и намерения участников коллективной работы, что делает соответствующие документы жизнеспособными и практически реализуемыми. Результатом согласования становятся успешные практические действия больших социальных групп (успешные избирательные кампании, проведение законодательных и других нормативных актов, принятие и реализация крупномасштабных политических и хозяйственных решений и т.п.).

***Субъектом создания и реализации программных документов*** при таком подходе становятся наиболее активные, профессионально подготовленные и заинтересованные группы

представителей властных структур и структур местного самоуправления, т.е. лидерские группы, распространяющие свое влияние и организующее воздействие на остальных участников деятельности по решению крупномасштабных региональных проблем. Таким образом, коллективная выработка стратегических программ становится одновременно средством их практической реализации. Представляемый подход не исключает, а предполагает разработку отдельных программных документов инициативными группами, руководителями и специалистами. На этапе выработки единой стратегии эти документы должны в соответствии с принципом плюрализма включаться в обсуждение и дальнейшую проработку «на равных». Однако созданная и утвержденная стратегия должна стать неоспоримым руководством к действию на этапе практического воплощения. Одним из уязвимых мест в организации стратегической работы всегда было ее методологическое и методическое обеспечение. Построенные по старым методологическим канонам программы на деле оказываются нежизнеспособными и противоречащими новым ситуациям, поскольку разрабатывались для прежних условий и в принципе не способны «схватывать» новые обстоятельства, в которых приходится действовать руководителям.

***Методологию работы консультантов*** удобно понимать? как набор базовых идей, методов и форм мыслительной работы, а также описание способов их использования. Для четкого представления инновационной методологии можно выделить следующие составляющие:

1. Основной, базой, абсолютно необходимой в работе с клиентом, является ***ресурсное состояние консультанта.*** Успешное консультирование может осуществлять только консультант, находящийся в ресурсном состоянии, т.е. консультант по-настоящему и искренне симпатизирует клиенту и его команде, решительно настроен на конструктивное отношение к их проблемам, креативен и уверен в своих силах и возможностях, у него высокий тонус и позитивная энергетика. Он озабочен тем, что огорчает клиента. Он не озабочен своими проблемами и комплексами, не нуждается в самоутверждении, готов направить все силы и средства на решение проблем этого клиента.

2. В основе методологии успешного консультирования лежит ***изначальная ориентация консультанта на практические изменения,*** которые должны быть осуществлены в результате его работы с клиентом. Изначальная ориентация на изменения становится главным механизмом и критерием выбора таких средств и форм работы, которые действительно приводят к практическим изменениям. Такая ориентация перестраивает мышление консультанта, делая каждый его шаг осмысленным с точки зрения логики жизни.

3. Успешность действий консультанта обеспечивает также его ***ориентация не на поиск проблем, препятствий, отрицательных моментов*** в организации и действиях клиента, ***а на создание, изобретение, придумывание, поиск новых возможностей разрешения нежелательной для клиента ситуации.*** Консультант превращается как бы в изобретателя и заражает этой страстью клиента. Для такого консультанта, а впоследствии и его клиента, нет неразрешимых проблем и безвыходных ситуаций. Возможность решения проблем клиента всегда есть. Уверенность в этом вдохновляет и заражает оптимизмом как консультанта, так и его клиента. И вместе они всегда находят выход. В этом залог успешного консультирования.

4. Одной из ключевых идей управленческого консультирования является ***«выращивание» сильной, умной, хорошо интегрированной и сплоченной команды,*** которой все по плечу. Если консультанты работают командой – она у них должна быть именно такой. Практические изменения в организации один человек, пусть даже самый сильный и талантливый, осуществить без команды не сможет. Команда – это практично. Команда – это экономно. Команда – это эффективно. Команда и поможет, и защитит, и решит проблемы. Синергический эффект действий команды – это всегда больше, чем простая сумма усилий ее членов. Об организационном эффекте, о синергетике писали все великие экономисты.

5. Смысл эффективной и практически ориентированной работы консультанта – ***в создании условий для решения проблем силами работников клиентной организации.*** Самый худший вариант работы консультанта – подготовка каких-либо решений, стратегий, программ, систем, структур и т.д. силами консультантов. В последнем случае возникает проклятая проблема «внедрения»

в живое тело организации чужеродного элемента, коим всегда будет творение таких консультантов. Это непрактичный, дорогостоящий подход, требующий больших затрат энергии и времени.

6. Любая социальная система – организация, город или регион – живой целостный организм, имеющий историю: от своего рождения, роста, развития, болезней до смерти, гибели, разрушения либо трансформации в систему иной природы. Понимание этого факта, которое дает холистический подход, позволяет консультанту видеть целое, контекст событий и проблем, верно оценивать их и не «прописывать больному» малодейственных или вредных лекарств. ***Способность к глубокому и масштабному видению*** – необходимое качество мышления успешного консультанта.

7. ***Понимание законов*** новой социальной системы «консультант – клиент» – еще один фактор успеха работы консультанта. Эту систему нужно проектировать, осмысленно строить, запускать ее работу, развивать, «ремонтировать» и вовремя разрушать. Консультант должен быть незаметным и невидимым. Это высочайший профессионализм, который достигается глубокой внутренней трансформацией.

**Инновационные семинары**

***Инновационный семинар*** представляет собой особую форму организации совместной деятельности людей по решению сложных, размытых проблем, препятствующих целенаправленному формированию желаемого будущего. Консультант, использующий в своей работе инновационный семинар, выступает одновременно в нескольких позициях: исследователя (диагноста), эксперта в области управления, организации, поведенческих наук, а возможно, и в области финансов, экономики и права, методолога и методиста, системщика, руководителя и организатора семинара, а также предпринимателя-практика, поскольку он зарабатывает себе на хлеб профессиональным консультированием. Когда работает группа консультантов, а в крупных консультационных проектах это всегда так, появляется возможность специализации отдельных консультантов. Самое главное при этом – сохранять дженералистский (общий) подход всей команды консультантов.

Рассмотрим ***основные особенности*** инновационных семинаров как формы групповой деятельности по решению проблем.

1. Рабочим процессом в инновационном семинаре всегда является ***процесс стратегического решения проблем.*** Для его организации используются разнообразные средства: системный анализ, инновационный метод, технология группового решения проблем, различные техники мышления и т.д.

В течение нескольких дней участники работы вместе с консультантами делают шаг за шагом ко все более глубокому пониманию природы возникшей кризисной или проблемной ситуации, содержания и глубинных затруднений и проблем, к поиску и конструированию средств выхода из этих ситуаций, снятия или разрешения проблем уже в ходе семинара.

Консультант, организующий работу, исходит из теоретико-методологических предпосылок и моделей, позволяющих получить на выходе позитивные практические изменения в ситуации, например, таких как методологическая модель «субъект – матрица», принципы репрезентационного моделирования, модель саморазвивающейся системы и некоторые другие. Содержательную работу ведут представители организации-заказчика, поскольку именно они будут в дальнейшем носителями и идеологами практических преобразований в организации.

2. Если раньше в качестве инструментальных средств решения различного рода проблем использовались достаточно жесткие технологии организации групповой работы и участники работали, строго следуя процедурам, техникам и операциям, внося в соответствующие «матрицы» индивидуальное и групповое содержание, то в последние пять-шесть лет эти технологии служат лишь некоторым методологическим и методическим ориентиром, «размытыми матрицами», которые все чаще модифицируются участниками и консультантами с учетом нового уровня неопределенности ситуации, нового и иного уровня сложности проблем и изменившегося менталитета участников работы.

«Размывание» методических модулей, использование их с другими целями, их видоизменение, дополнение и замена позволяют адекватнее ориентироваться в ситуации высокой неопределенности и решать сложные проблемы. Среди консультантов растет понимание того, что при работе с социальными системами применять социальные технологии часто бывает некорректно, поскольку они здесь имеют дело с живыми социальными

организмами, работа с которыми вступила в посттехнологическую фазу, а ее главная особенность – ориентация на жизнетворчество.

Сегодня в инновационных семинарах используется ***богатейший методический арсенал и разнообразные формы*** работы. Иногда на семинарах в день меняется до 12 форм работы, причем преобладают общегрупповые, межгрупповые и групповые. Проводятся семинары, как правило, на выезде, режим работы интенсивный – до 12 ч и более в день. Разнообразие форм работы возрастает за счет все большего подключения интеллектуального и творческого потенциала участников.

3. Один из ключевых принципов организации работы на инновационных семинарах – ***принцип самопрограммирования.*** В соответствии с этим принципом работа семинара строится не на основе заранее и жестко заданной программы, а на основе построения каждого последующего шага с учетом и на основе результатов предыдущего. При таком подходе становится бессмысленным составление программ до семинара.

Реальные события на семинарах всегда развиваются иначе, чем это предусматривается программой, поскольку жизнь сложнее любых наших построений.

Эти различия – интереснейший материал и предмет для размышлений над природой собственных способов программирования. Хотя многие консультанты в ходе семинаров и пытались «втиснуть» живые процессы и события в прокрустово ложе программ, неимоверно обедняя и искажая эти процессы. Традиционные концептуальные, методологические и методические средства все больше «гнулись и ломались» в реальных ситуациях семинаров, особенно когда дело касалось острых жизненных, производственных и управленческих проблем.

Постепенно пришло понимание, что программирование должно быть организовано как-то иначе. На семинарах довольно часто участники, поняв ситуацию, предлагают новые способы работы сами. И если при жестко программном подходе к организации семинара реакция консультантов на это была как на «непонимание», «нарушение», «посягательство» на святую функцию профессиональных ведущих, то постепенно такие предложения приобрели статус основного материала, средств и способов работы. Программирование было перенесено из подготовительного

этапа в рабочую фазу семинара, изменился и субъект программирования. Теперь таким субъектом стала группа «участники + консультанты», а иногда и просто «участники». Осуществляя самопрограммирование участники быстрее выходят из отчужденного состояния, у них появляется интерес, начинают работать глубинные энергии. Так была достигнута полная открытость этой формы работы для трансформаций и развития.

4. Успешность инновационных семинаров во многом определяется способностью консультантов выявлять, активизировать и развивать резервные возможности каждого участника и группы в процессе решения проблем. Для интенсификации работы участников семинара необходимо опираться одновременно на сознательную и подсознательную работу, вводить сверхбольшие объемы информации, интенсифицировать групповую динамику и творческие процессы. Таким образом, ***средства интенсификации инновационной деятельности становятся одновременно средствами выявления, активизации и развития резервных творческих возможностей участников.***

В первой трети семинара всегда наступает момент кризиса, после которого участники как бы возвращаются в состояние первородной талантливости. В этом состоянии они начинают продуцировать такие идеи и события, которые невозможно получить ни одним из рациональных методов, даже самых изощренных. За счет внесения огромного опыта, таланта, идей участников события инновационных семинаров значительно обогащаются и усложняются. Чем более открытыми и яркими становятся участники, тем больше содержательных идей появляется в результате их работы. Консультант в этой ситуации стремится делать только то, чего пока не могут делать участники.

Значительные изменения в практике могут осуществиться лишь при условии изменений на уровне ценностей. Если представители организации хотят произвести какие-то существенные изменения в своей практике, они должны начать с пересмотра своих ценностей, верований и стереотипов.

Ключевые события на инновационных семинарах все чаще становятся результатом столкновения ценностных оснований утверждений и действий участников, постановки ими целей, видения будущего и т.д. Это связано с анализом и активизацией

побудительных сил, движущих людьми, – интересов, приверженности, энергии и т.п. Резервные возможности участников работы раскрываются через раскрытие мировоззренческих моделей, ценностных структур, механизмов действия подсознания, что происходит в пограничных состояниях, которые возникают в результате интенсификации всех процессов.

5. Самопрограммирование и задействование резервных возможностей всех участников инновационных семинаров привели к переходу работы на семинарах в режим порождения новых методических идей, соответствующих новым состояниям и требованиям участников, организаций, социокультурных систем в целом. ***Продуцирование методологических, методических и организационных идей в ходе семинара*** – это, конечно же, высший пилотаж в работе консультанта. Это тот ориентир, на который сегодня направляют свои профессиональные усилия наиболее продвинутые консультанты.

Высшим достижением и успехом инновационного семинара становится ситуация, в которой начинают продуцировать методические идеи, другие средства и формы работы, сами участники. Это означает, что они не только поняли суть инновационной методологии и формы работы, но и освоили их до такой степени, что могут пользоваться ими самостоятельно. А это и есть главная перспективная цель всей работы: вооружить участников методами и формами работы, которые бы они использовали в своей практике для решения собственных проблем.

Обучить человека ***онтологическому синтезу*** (онтология – учение о бытии, его основах, принципах, структуре и закономерностях) – значит научить его создавать такие реальности, которые были бы результатом адекватного проецирования образцов и программ на материал мира, в результате чего могли бы осуществляться эффективные действия. В данном случае обучение можно было бы считать эффективным.

Такое учебное взаимодействие (а это именно взаимодействие, а не воздействие) – становится органичной частью общей реальности для человека обучающего и человека обучаемого. Оно соответствует их намерениям, целям и соглашениям, строится как взаимообучение, в него вложены все силы и возможности сторон плюс нечто сверх этого. Оно насыщено силой, энергией и

насыщает силой и энергией окружающих людей, дает наивысшие из всех возможных результаты и не ведет к растрате сил и энергии.

Общая задача обучения онтосинтезу распадается на ***три подзадачи по обучению:***

1) отбирать образцы и программы, которые позволяют порождать, синтезировать действительную реальность и действовать в ней адекватно и эффективно;

2) осознанно трансформировать, модифицировать образцы и программы с целью порождения действительной реальности и адекватного эффективного действия;

3) создавать новые образцы и программы, открывая этим перед человеком неограниченные возможности саморазвития и конструирования бесконечного количества миров.

Для решения этих задач создаются такие условия, которые стимулируют человека и позволяют ему осознанно воссоздавать или синтезировать те реальности, в которых он хочет эффективно действовать. Человек не только получает знания, не только обучается умениям и навыкам, профессиональной деятельности; в нем развивается способность синтезировать реальности и эффективные действия в этих реальностях. Это становится возможным при следующих условиях:

– восстановление способности впитывать мир «всеми порами души и тела»;

– обретение способности делать «лист ума и сознания» чистым, пустым;

– развитие психики до способности свободно избавляться от внутренних ограничений и сопротивления.

В результате человек оказывается способным освоить теорию, методологию и практику онтосинтеза на парадигмальном уровне, что и приводит к резкому повышению эффективности его обучения, его действий, продуктивности жизни в целом.

Описанная методология инновационного обучения активно используется в ходе инновационных семинаров.

Участникам стратегической работы для постановки целей предлагается ***модифицированный метод «анализа разрывов»,*** представляющий собой систему координат, где по вертикали откладывается точка условной эффективности работы управленческой команды либо властной структуры, а по горизонтали –

временной лаг в три-пять лет. Далее проводится анализ возможной динамики показателя эффективности в течение выбранного временного лага в трех вариантах.

***Первый вариант:*** команда (организация) остается через определенный промежуток времени на том же уровне эффективности (точка А) за счет совершенствования того, что уже есть. Реально же такая стратегия – стратегия сохранения достигнутого уровня, или стратегия совершенствования, ведет к снижению уровня эффективности (точка А') в силу объективных обстоятельств (различного рода риски, неучтенные факторы, новые нормативные акты, форсмажор и т.п.). Вероятность достижения точки А" (значительное повышение уровня) есть, но она ничтожно мала. При этой стратегии весьма вероятна ситуация достижения точки А*, что опасно для существования структуры в целом.

***Второй вариант:*** Поскольку у каждой команды есть некоторое представление о развитии, на заданный временной промежуток времени намечен ряд мероприятий, направленных на повышение эффективности ее работы (точка В). Однако в силу перечисленных для первого варианта обстоятельств наиболее реально достижение меньшей эффективности (точка В'), что обычно приводит к неудовлетворенности и разочарованию. Кроме того, через некоторый промежуток времени представления о возможностях повышении эффективности у тех, кто ведет стратегическую работу, значительно меняются.

Таким образом, этот подход, а именно стратегия развития, как и стратегия совершенствования, строится на идеологии планирования от достигнутого и ориентирован на ограничения и препятствия, определяющие возможности достигнутого уровня эффективности управления.

***Третий вариант***: командой выдвигается суперцель С, недостижимая с точки зрения сегодняшних возможностей и ограничений. Команде предлагается поработать в «разрыве» между зонами С и В, ориентируясь не на ограничения и не на достигнутый уровень, а на принципиально новые возможности. Реально может быть достигнута некоторая точка С', находящаяся ниже точки С, и соответствующая известному высказыванию: «Стремясь к невозможному достигаешь максимума». Эта точка и будет знаменовать прорыв команды (организации, структуры) на новый уровень

эффективности, недостижимый другими способами. Это – стратегия прорыва, или стратегия трансформации.

Работа над содержанием суперцели проводится в групповой форме. Создается несколько рабочих групп и делаются попытки сформулировать суперцель для всей команды исходя из максимально возможных притязаний и перспективных потребностей членов этих групп. Затем полученные суперцели обсуждаются в дискуссионной форме всеми участниками работы. При этом особый акцент делается на способах и методах выработки суперцели. Определяется, шла ли группа от достигнутого или ориентировалась на цель, требующую поиска, изобретения действительно новых возможностей и идей для преодоления «разрыва» между зонами В и С.

Далее из представителей рабочих групп создается группа синтеза, которая сводит все суперцели в единую. На практике для получения работающей суперцели иногда приходится делать до пяти-шести таких итераций. Полученная в результате суперцель выполняет следующие функции:

– стратегически ориентирует и интегрирует усилия членов управленческой команды на ее достижение;

– стимулирует творческий поиск новых возможностей и трансформацию менталитета участников работы;

– мотивирует членов управленческой команды и персонала организации;

– стимулирует разработку стратегических программ и стратегическую работу в организации в целом;

– выводит организацию на новый, гораздо более высокий уровень эффективности и жизнеспособности.

Единица стратегической программы достижения суперцели – проект. Как видно из описанных идей, методология стратегической работы содержит в себе достаточно мощные средства собственного саморазвития.

### Вопросы для самопроверки

1. Каковы основные показатели качества консультационной услуги?
2. Дайте оценку качества консультационной услуги.
3. В чем особенности качества консультационной услуги?
4. Опишите инновационные процессы в управленческом консультировании.

5. Охарактеризуйте вопросник качества консультационной услуги.

6. В чем цель проведения инновационных семинаров?

7. Назовите и охарактеризуйте основные причины отсутствия качества консультационных услуг.

8. Назовите и охарактеризуйте основные возможности улучшения качества консультационных услуг.

9. Опишите модель формального описания качества консультационной услуги (модель SERVQUAL).

10. Какие условия способствуют достижению качества консультационной услуги? Перечислите и опишите их.

# 7. Консультирование и культура

## 7.1. Понимание культуры и уважение к ней

Помогая клиентам планировать и осуществлять изменения, консультант может обнаружить, что определенные отношения и взгляды разделяют многие или все люди в организации или данном сообществе. Он ищет рационального объяснения, но не находит его. Тем не менее он чувствует, что ему противостоит скрытая сила, которая пронизывает поведение людей и влияет на их позицию по многим вопросам больше, чем любые логические аргументы. Если дело обстоит так, то вполне вероятно, что наблюдаемое поведение – проявление власти «культуры».

***Культуру*** обычно определяют как систему коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, присущих определенной группе людей. «Культура – это коллективное программирование человеческого разума, которое отличает членов одной группы людей от другой группы. Культура в этом смысле является системой коллективных ценностей». Или же, выражаясь словами французского математика и философа Блэза Паскаля, «по эту сторону Пиренеев имеются истины, которые по другую их сторону являются ложью».

Культура уходит корнями в основные условия жизни человека, включая материальные условия, естественную окружающую среду, климат и способы зарабатывать себе на жизнь, а также исторический опыт человеческих сообществ, включающий взаимодействие с другими странами и культурами.

Люди создают ее как механизм, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. В развивающихся странах, особенно в сельских районах, традиционные культуры отражают бедность и беспомощность людей перед силами природы. Культуры обычно имеют глубокие корни, и поэтому менять их нелегко. Некоторые правительства осознали мощь культуры собственной страны только тогда, когда попытались навязать изменения, которых она не терпит.

Хотя культура присутствует во всем и ее влияние на функционирование организаций и всего общества сильно, проблема в том, что ее трудно определить и понять.

Формулировки обычно очень размыты. Культуру нельзя точно описать, и она включает также табу: ценности, которые люди уважают, но о которых обычно не говорят или не любят говорить. Отдельные лица и целые сообщества могут не осознавать своей культуры, так как не изучали ее, как структурированный предмет или технические навыки и умения.

Ценности и убеждения, которые составляют культуру, вырабатываются на протяжении ряда поколений, передаются из поколения в поколение и обычно приобретаются подсознательно в начальный период жизни – в семье, школе, через религиозное воспитание, на работе и при общении с другими членами данного сообщества.

Консультант сталкивается с такой же проблемой. Его личность и система ценностей сформировались под влиянием культуры, в которой он вырос, работал и общался с другими людьми. Он может, однако, сам не отдавать себе в этом отчета, потому что «последняя вещь, которую открывает рыба, это вода». Часто культура становится последним, что открывает для себя консультант, являющийся в прочих отношениях великолепным специалистом.

***Осознание культуры.*** При консультировании вопросы культуры имеют такое же важное значение, как и конкретная техническая проблема, для решения которой был приглашен консультант. Но что он может сделать для того, чтобы понять культуру, чтобы ни его поведение, ни его предложения не противоречили ей?

Чтобы быть восприимчивым к культуре, не обязательно становиться социологом или антропологом. Некоторое ее знание можно приобрести с помощью самообразования и обучения. Сильно помогают чтение и обсуждение вопросов культуры с другими людьми. Искренний интерес к культуре и различным ее видам – хорошая основа для понимания и правильной интерпретации конкретного культурного контекста.

Однако это только первый шаг. Подобно любому другому человеку, консультанту, который никогда не жил и не работал в условиях культуры, отличной от собственной, будет трудно воспринимать и понимать все ее значение и силу, а также роль различных факторов, которые могут быть неизвестны в его культуре. Опыт показывает, что только люди, которые соприкасались с другой культурой некоторое время, начинают понимать не только эту, чужую, но также и свою. Социальные и рабочие контакты с другими культурами – зеркало своего рода.

***Терпимость к культуре.*** Культура играет очень важную роль для людей. Они предпочитают основные культурные ценности не рационально, а эмоционально, могут рассматривать определенные социальные нормы и традиции как вечные и священные. Напротив, консультант может считать их иррациональными анахронизмами.

Во взглядах консультанта может быть зерно истины, так как в культурах не все конструктивно и прогрессивно: часто некоторые ценности тормозят развитие и прогресс. Однако культуры отражают столетия опыта, накопленного обществом, и помогают людям жить. Таким образом, уважение к ним, терпимость к чуждым ценностям и убеждениям, которые дороги другим, – важные качества, которые должны быть присущи хорошему консультанту.

На отношение консультанта к другим культурам сильно влияет его собственная. Терпимость – также характеристика культур: некоторые из них очень терпимо относятся к чужим ценностям, а другие – наоборот. Консультант, воспитанный в менее терпимой среде, должен быть особенно осторожен, когда имеет дело с деликатными организационными и человеческими проблемами в других культурах.

## 7.2. Уровни культуры

***Национальная культура***. Термин «национальная культура» применяется для определения ценностей, убеждений, норм поведения и традиций, которые характеризуют человеческое общество в определенной стране.

В стране, однородной в этническом и лингвистическом отношении, может быть одна национальная культура, однако во многих странах имеется несколько различных культур, которые могут составлять мозаику. Вопрос заключается в том, смешиваются ли они, сосуществуют и относятся терпимо друг к другу или же затрудняют функционирование государства и экономики?

Важное культурное явление – наличие меньшинств и их связь с другими этническими группами в обществе. Часто меньшинства прилагают особые усилия, чтобы сохранить свою культуру, защитить свою целостность и выжить в среде, где преобладает культура большинства населения, которая воздействует на все остальные культуры или даже подавляет их. Некоторые меньшинства обладают качествами, умениями, историческим опытом и материальными средствами,

благодаря которым они чрезвычайно преуспели в бизнесе. Выводы из этого хорошо известны во многих странах. Поэтому понимать различия в культуре важно не только в международном консультировании, но и в собственной стране.

Было бы невозможно здесь рассмотреть все факторы, которые охватывает понятие национальной (или местной) культуры. Было бы еще труднее указать все различия между культурами, о которых должен знать консультант, потому что они так или иначе могут быть связаны с его работой. Спектр культурных ценностей и соответствующих норм и традиций может быть чрезвычайно широким и касаться любых аспектов жизни человека, экономики и общества. *Особое значение* для руководства *имеют ценности*, касающиеся следующих вопросов:

– распределение социальных ролей и их статус;
– критерии успеха и достижений в экономической и социальной жизни;
– уважение к возрасту и старшинству;
– роль традиционных органов власти и лидеров сообщества;
– демократические или автократические традиции;
– индивидуализм или коллективизм;
– духовные или материальные ценности;
– чувство долга и преданности по отношению к семье, сообществу и этнической группе;
– характер социализации и коммуникации;
– приемлемость и форма обратной связи,
– оценки и критики;
– религия, ее значение в общественной жизни и влияние на экономическую деятельность;
– отношение к другим культурам, религиям, этническим группам, меньшинствам;
– отношение к социальным, технологическим и другим изменениям;
– понятие времени.

Важную роль в культуре играет ***язык***. Ее понятия выражаются словами, с ней связано значение многих слов, и язык является средством взаимодействия культур. Мимика и жесты также связаны с культурой и могут играть важную роль. Бессловесная коммуникация меньше поддается сознательному контролю, чем словесная, и поэтому ей можно больше доверять. В некоторых культурах (например,

североамериканской) важнее слова, а в других (например, азиатской) важно понимать мимику и жесты.

Национальные культуры уникальные, но не закрытые системы. Между ними возможно сходство по ряду причин, например, из-за общего языка или религии. Длительное взаимодействие (например, при господстве одной страны над другой) также влияет на культуру. В некоторых развивающихся странах социальные группы, которые были теснее связаны с бывшей колониальной властью (например, администраторы, интеллигенция, деловые круги), часто перенимают некоторые ее ценности и нормы поведения.

Культурные изменения происходят во многих странах под воздействием роста материального богатства, уровня общего образования, расширения контактов между культурами и других факторов.

Растет интерес к изучению роли национальной культуры в функционировании и развитии экономики отдельных стран. Много десятилетий культура Северной Америки широко признавалась важным фактором динамизма, конкурентоспособности и прогресса американского бизнеса. Сейчас менеджеры всего мира стремятся глубже постичь японскую национальную культуру в надежде получить вдохновение для совершенствования стиля руководства и работы в собственной организации.

Термин «культура» также используется применительно к ценностям и чертам поведения, которые характеризуют другие социальные группы: лиц определенной профессии, профсоюзы, организации, клубы и ассоциации. Даже в маленьких общественных единицах, таких, как семьи, может быть своя специфика. Все это иногда называют микрокультурами.

***Профессиональная культура***. Профессиональную культуру разделяют все лица, принадлежащие к одной и той же профессии, например, юристы, врачи, гражданские инженеры или бухгалтеры. Она тесно связана с содержанием работы и ролью, которую играют в обществе ее представители. На нее влияют профессиональное образование и подготовка, и обычно ее общие характеристики не зависят от организационных и национальных границ. Одна из задач профессиональных ассоциаций и обществ – сохранять и развивать профессиональную культуру.

Вырабатываемые ими этические ценности становятся ее частью.

Руководители, администраторы и консультанты также обладают некоторыми общими профессиональными характеристиками. Общая

черта опытных руководителей – прагматизм: они стремятся находить решения, которые будут работать, и не настаивать упрямо на нормах и правилах, которые оказались непрактичными. Менеджеры в развивающихся странах часто сталкиваются с дилеммой: как совместить профессиональную культуру, которую они разделяют, с местной, в которой они выросли и которая окружает и пронизывает всю их организацию.

Понимание профессиональной культуры может помочь консультанту устанавливать конструктивные отношения с клиентами в зарубежных странах. Важно иметь информацию об уровне подготовки руководства и другого персонала в организации-клиенте и знать, например, какие университеты они закончили. Некоторые члены организации-клиента могут иметь с консультантом общие профессиональные ценности; это может очень помочь решать проблемы, связанные с местной культурой, и вырабатывать практические меры, которые скорее всего будут приняты.

***Организационная культура***. Организации также часто обладают своей специфической культурой: оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, которые, взятые вместе, присущи только им. Некоторые хорошо осознают это и рассматривают свою организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность и облегчать общение. Они стремятся создать собственную культуру так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее.

Организационные культуры, или микрокультуры, отражают прежде всего национальные культуры, однако включают и другие ценности и нормы. Недавние исследования позволили глубже взглянуть на организационные культуры ведущих корпораций США, Японии и других стран. Они показали, что во многих компаниях, которые эффективно развивались длительное время, имеется сильная корпоративная культура.

Многие многонациональные корпорации независимо от страны пребывания обладают определенными культурными характеристиками, и особенности материнской компании значительно влияют на нормы и поведение ее дочерних фирм в других странах. Сильная личность основателей или некоторых членов высшего руководства влияет на организационную культуру даже в самых крупных

и сложных корпорациях. Это образует интересную смесь в зарубежных дочерних фирмах, где влияние местной национальной культуры сочетается с влиянием культуры материнской компании.

Скрытые параметры организационной культуры часто выходят на поверхность при слиянии и присоединении компаний. Во многих случаях эти процессы не дают ожидаемого результата, в основном из-за того, что руководство не способно гармонизировать разные культуры.

Специфические культурные ценности организации могут касаться, например, следующих вопросов:

– предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли и гордость этим; преданность духу своей профессии; дух новаторства; предприимчивость);

– старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти);

– значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров; важность постов различных вице-президентов; роли и полномочия опытно-конструкторских отделов, производственного отдела и службы маркетинга);

– обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение или фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);

– роль женщин в управлении и на других должностях (допустимость работы женщин на руководящих должностях; должности, не доступные для женщин или специально для них предназначенные; уважение к женщинам-менеджерам; одинаковое отношение; особые льготы);

– критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; политические, этнические, национальные и другие критерии; влияние неформальных отношений и группировок);

– организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; пунктуальность; применение табельных часов; гибкость в изменении ролей на работе; использование новых форм организации работы);

– стиль руководства и управления (патернализм; авторитарный, консультативный стили или стиль сотрудничества; использование комитетов и целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);

– процессы принятия решений (кто принимает решение; с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия);

– распространение и обмен информацией (сотрудники информированы хорошо или плохо; обмен информацией идет легко или нет);

– характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);

– характер социализации (кто общается с кем во время и после работы; существующие барьеры и тормоза; особые условия, такие, как отдельная столовая или закрытые клубы);

– пути решения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства);

– оценка эффективности работы (действительная или формальная; тайная или открытая; кем осуществляется; как используются результаты);

– отождествление с организацией (приверженность руководства и персонала целям и политике компании; лояльность и целостность; дух единства; удовольствие от работы в организации).

Кроме того, многие организационные культуры выработали свой особый словарь и разнообразные символы и ритуалы, которые сотрудники должны использовать и уважать, если не хотят, чтобы их не считали чужаками.

Консультант должен как можно раньше ознакомиться с организационной культурой при выполнении задания, если не хочет, чтобы на него смотрели, как на постороннего, который не знает, как обычно делаются дела и как прилично себя вести. В противном случае его присутствие может раздражать других. Есть и еще одна более важная причина для этого: культурная среда в организации-клиенте может быть одной из причин или главной причиной проблем, из-за которых был приглашен консультант. Даже если ее изменения не относятся в

явной форме к числу его задач, консультанту, возможно, придется этим заниматься и рекомендовать, что, по его мнению, следует перестроить. Такие изменения могут быть особенно болезненными: они могут прямо касаться персонала и требовать большой образовательной работы. Тем не менее они могут быть неизбежны.

## 7.3. Вопросы культуры при консультировании

***Поведение консультанта***. Существует много полезных рекомендаций о том, как должен вести себя консультант при работе в чужой культурной среде. Большая их часть касается межличностных отношений и манеры поведения. Например, хорошо получить совет по следующим аспектам: как одеваться; как вести себя с людьми; пунктуальность; где и как начать обсуждение дел; письменные и личные контакты с клиентом; официальные и неофициальные межличностные отношения; использование посредников; проявление или сдерживание эмоций; какой использовать язык и термины; запретные темы, которых следует избегать. Такие вещи относительно легко усвоить и запомнить. В настоящее время клиенты обычно терпимы к проявлениям другой культуры.

Американскому консультанту может быть трудно устоять перед соблазном обращаться к людям по имени, познакомившись с ними пять минут назад, но сегодня вряд ли его за это осудят, так как эта особенность поведения хорошо известна и люди, знакомые с культурой Северной Америки, обычно ее терпят (хотя она им не всегда нравится).

Как бы важны они ни были, вопросы типа «использовать ли обращение по имени» или «какие темы можно свободно обсуждать» – это лишь верхушка айсберга в отношениях между культурами клиента и консультанта. Менее заметны и более важны такие вопросы, как распределение ролей и власти, процессы принятия решений, конфронтация и согласие при решении проблем, использование групповой работы, консультации со служащими, глубокие религиозные верования и любые критерии, по которым руководство будет судить о предложениях консультанта. Некоторые консультанты чувствуют, что должны попытаться отождествить себя с чужой культурой, вести себя, как клиент («находясь в Риме, поступай как римляне!»), и разделять его ценности и убеждения, чтобы полнее понять окружающую среду и оказать эффективную помощь.

Это невозможно и даже нежелательно, если означает, что консультант теряет такие профессиональные характеристики, как аутентичность и искренность. **Понимание и уважение культуры другого народа не означает утраты собственной культуры!**

***Как узнать больше о культуре.*** Консультант должен использовать весь опыт и талант, чтобы узнать достаточно о культурных факторах, которые могут относиться к выполнению задания. Иногда можно даже прямо спросить, как обычно ведутся дела в организации-клиенте и чего следует избегать, особенно если клиент хочет получить технически квалифицированное решение и сам осознает власть культуры, в других случаях ответ дает тактичное и спокойное наблюдение за поведением клиента. Полезно общаться с людьми и наблюдать за тем, как они действуют и общаются друг с другом, какие символы используют и какие ритуалы соблюдают. Вопросы культуры надо обсуждать неофициально; официальные и структурированные беседы не очень пригодны для их изучения. Принятие решения следует отложить, пока консультант не узнает больше. Также надо стараться не терять хладнокровия и присутствия духа в новой ситуации, которая может казаться двусмысленной. Чтобы выявить и преодолеть культурные барьеры, полезно объединиться с внутренним консультантом или другим членом организации, которые готовы сотрудничать.

Много интересной информации может дать изучение истории компании клиента. Корни существующей корпоративной культуры могут уходить глубоко в прошлое и быть связаны с личностью основателя, прошлыми успехами или неудачами, характером развития (например, частые приобретения или смены владельцев) и т. д. Например, существующая организационная культура некоторых государственных предприятий в различных странах продолжает отражать сильное влияние культуры частных корпораций, из которых они были образованы после национализации. Хотя национализация принесла большие изменения, глубоко укоренившиеся организационные ценности и нормы выжили.

Важно как можно раньше установить атмосферу доверия между всеми сторонами во взаимоотношениях «консультант – клиент». Это может быть сложно, так как не все культуры согласны с тем, что желательно доверять человеку со стороны. Чтобы разобраться в этих отношениях, стоит сравнить общества с «высоким контекстом» и «низким контекстом».

*В обществе с «высоким контекстом»* отношения основаны на дружбе, семейных узах и хорошем знакомстве друг с другом. Контекст, т.е. общая ситуация, очень важен для построения взаимоотношений. Они строятся медленно, включая множество ритуалов и обрядов. К ним могут относиться привычки есть определенную пищу или участвовать в различных общественных мероприятиях, не связанных с работой.

*В обществе с «низким контекстом»* отношения обычно выражаются в письменном контракте. Клиент желает получить конкретную техническую работу, и его могут совсем не волновать взаимоотношения с консультантом. То, что не входит в контракт, его не волнует. Конечно, слабые формы взаимодействия существуют и в обществе с «низким контекстом». Обычно, однако, отношения строятся прежде всего на основании письменного документа, а доверие вырабатывается впоследствии.

В некоторых культурах доверие вырабатывается не сразу, однако в большинстве случаев это возможно. Это следует учитывать при разработке плана выполнения задания, отводя для этого определенное время. Понятие об обществе с «высоким» или «низким» контекстом также еще разрабатывается. Консультант должен осторожно применять его к стране или народу в целом, так как встречаются индивидуальные вариации.

***Критерии рациональности.*** Консультант, работая для клиента, стремится найти и рекомендовать решения, которые отвечают его интересам. Чтобы обосновать предлагаемые меры для себя и для клиента, консультант применяет критерии, которые считает рациональными. Например, как критерий он может использовать экономическую эффективность и судить о различных вариантах по их влиянию на производительность и финансовые показатели работы организации. В качестве основного метода оценки он может применять анализ затрат и результатов.

Однако понятие рациональности связано с культурой. Даже в западной индустриальной экономике, где понятия эффективности, конкурентоспособности и рентабельности имеют не только экономические, но и сильные культурные аспекты, экономическая рациональность не всегда главное для высшего руководства при оценке альтернативных решений. Могут преобладать личные, культурные и политические предпочтения.

Желание сохранить существующее положение вещей, страх перед неизвестностью или нежелание осуществлять изменения, которые затрагивают коллективно разделяемые ценности, могут в конечном итоге определять выбор высшего руководства даже на европейском или североамериканском предприятии. В нескольких азиатских культурах в качестве критериев рациональности могут применяться определенные культурные ценности: сохранение гармонии, отказ от увольнения служащих, сохранение различий в статусе и уважение к этническим групповым чувствам. Они могут считаться более эффективными и более рациональными, чем оптимизация деятельности чисто экономическими и финансовыми способами.

***Перенос управленческого опыта.*** Консультанты в работе используют свой прошлый опыт. При этом они переносят его с одной организации или страны на другую организационную или национальную среду.

Существуют факторы, влияние которых на выбор методов управления очевидно, например, характер продукта, применяемая технология или размер организации. Влияние культуры тоньше, его не так легко обнаружить, однако опыт показывает, что оно может быть очень сильным.

Некоторые методы управления основаны на ценностях. Они были разработаны для применения в условиях определенной культуры, отражают ее систему ценностей и нормы поведения и касаются человеческих аспектов организаций: индивидуальных и групповых интересов, межличностных и межгрупповых отношений, мотивации и управления поведением человека. Следует в каждом случае тщательно изучать возможность их переноса. Для таких методов это часто трудно или невозможно.

Методы вознаграждения, стимулирующие индивидуальную производительность, в отличие от коллективной солидарности не дают результатов в коллективистском обществе; методы повышения эффективности работы предприятия, основанные на конфронтации, нельзя использовать там, где в число основных ценностей входят гармония и отсутствие конфликтов; большие различия в заработной плате могут быть недопустимы в эгалитарном обществе; методы решения проблем, построенные на демократических принципах, сложно применять в традиционно автократической культуре; матричная система организации не может работать эффективно в условиях, когда люди высоко ценят единоначалие и предпочитают получать

приказы от одного высшего представителя власти. Имеется множество примеров неудач, вызванных механическим переносом методов, основанных на ценностях.

Некоторые другие методы были выработаны применительно к таким организационным характеристикам, как характер и сложность производственного процесса или количество регистрируемой и анализируемой информации; иными словами, они касаются технологической, экономической и финансовой сторон организации.

Такие методы обычно нейтральны по отношению к ценностям, и их легче перенести из одной культуры в другую. Однако, хотя метод может казаться нейтральным к ценностям, его использование создает новую ситуацию, которая может вовлекать ценности. Например, метод контроля за производством или календарного планирования технического обслуживания, которых требует применяемая технология, могут противоречить убеждениям и привычкам рабочих, касающимся пунктуальности, организации труда и дисциплины, обоснованного отсутствия на работе, точности и достоверности учетной документации и т. д.

***Культура и изменения***. Ценности и убеждения, касающиеся изменений, занимают важное место в культуре, в целом модернистские и оптимистические культуры рассматривают изменения как здоровый фактор: без них бизнес или общество не могут процветать. В культурах, где преобладает традиционализм, ценятся установленный порядок, стабильность и почитание прошлого. К изменениям относятся подозрительно, могут воспринимать их как возмущающие порядок и подрывающие его, даже если, по мнению консультанта, необходимость перемен самоочевидна. Понять и осознать это может быть особенно трудно консультанту, который работал с динамичными клиентами, быстро осуществляющими любые полезные для компании изменения.

Наличие культурных факторов, затрудняющих и тормозящих изменения, не означает, что они невозможны. Даже самые консервативные люди и группы могут примириться с изменениями, если осознают их необходимость, особенно если они порождены прямым влиянием сильных внешних факторов, таких, как ухудшение материальных условий жизни. Лучшая информация, образование, контакты с более динамичными культурами и новой технологией также влияют на отношение традиционалистских обществ к изменениям. Однако процесс изменений может быть медленным и трудным.

Работая в среде, где сопротивления изменениям значительно, консультанту рекомендуется учитывать следующие факторы:

– характер допустимых изменений (следует избегать предложений, которые клиент будет считать культурно неприемлемыми или неосуществимыми);

– темп изменений (следует решить, должны ли планируемые изменения быть фундаментальными разовыми или постепенными, проводиться в несколько этапов; следует оценить «время принятия», которое требуется клиенту и его персоналу, чтобы убедиться в желаемости предлагаемых изменений);

– готовность клиента к изменениям (неразумно настаивать на изменениях, если клиент не готов принять культурные проблемы, которые могут быть ими вызваны);

– уровень руководства и конкретное лицо (руководитель), которое должно предложить и осуществлять изменения для того, чтобы их приняли и выполнили;

– меры по убеждению и обучению, необходимые для того, чтобы убедить людей, что поддерживать установленный порядок вещей не в их интересах.

***Консультирование по вопросам общественного развития***. В настоящее время все чаще к управленческому консультированию прибегают при разработке программ и проектов общественного развития в таких областях, как здравоохранение, питание, образование, водоснабжение, улучшение санитарных условий, развитие коммунальных услуг или регулирование рождаемости. Многие из этих программ, требующих участия консультанта, разрабатываются в сельских областях развивающихся стран. Консультанты, включая тех, кто работал в развивающихся странах и знаком с их культурными характеристиками, как правило, знают о культурной среде в промышленности и центральных правительственных кругах, однако сельское и общественное развитие для них новый мир.

В области общественного развития клиентами консультантов являются не руководители современных предприятий или хорошо отработанных административных структур, а управляющие, общественные работники и организаторы, работающие с местными общинами, группами фермеров или даже отдельными семьями и людьми. Они применяют простую и, может быть, устаревшую технологию.

«Профессиональная культура» или «организационная культура» там отсутствуют, напротив, влияние традиционной общественной

культуры чрезвычайно сильно. На человеческое поведение, преимущественно фаталистическое и консервативное, влияют глубоко укоренившиеся убеждения и предрассудки. Культурные характеристики отражают сложные жизненные условия, бедность и плохое образование. Могут преобладать пассивность, покорность, отсутствие личной инициативы, страх перед изменениями и некритическое уважение традиционной власти.

При консультировании знание этих факторов важно, но это не все, что требуется. Консультант должен обладать скорее навыками культурной и общественной работы, чем знанием тонких методов управления. Он должен быть выдержан, способен жить и работать в несовершенных и неопределенных условиях, уметь импровизировать, используя ограниченные местные возможности, и использовать значительную долю воображения в разработке решений, которые нельзя найти ни в одном руководстве по вопросам управления. Личная увлеченность и сочувствие к лицам, права которых ущемлены, – качества, без которых трудно добиться успеха.

### Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение термину «культура».
2. Перечислите и охарактеризуйте уровни культуры.
3. Опишите национальную культуру.
4. Поясните термин «профессиональная культура».
5. Поясните термин «организационная культура».
6. Каким образом следует соблюдать вопросы культуры при консультировании?
7. Какие ценности имеют особое значение для руководства?
8. Какую роль в культуре играет язык?
9. Опишите специфические культурные ценности организации.
10. Как узнать больше о культуре организации в процессе консультирования?

# Глоссарий

**Ассоциация консультантов** – добровольное объединение, основанное на членстве, цель которого – пропаганда профессиональных норм консультационной деятельности и создание рынка консультационных услуг. Различаются региональные, национальные, международные объединения. Возможно членство в нескольких ассоциациях одновременно.

**Аудит персонала (кадровый)** – своеобразный инструмент управления кадровым процессам, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность аудита персонала – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения, формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению.

**Бизнес-консалтинг** – обеспечение клиента специализированным опытом, методологией, техникой поведения, профессиональными навыками или другими ресурсами, помогающими ему в оптимизации сложившегося на предприятии (в организации) финансово-экономического состояния в рамках действующей нормативно-законодательной базы.

**Гонорар** – стоимость работы консультанта определенной квалификации.

**Диагностика (оргдиагностика)** – определение проблем организации и причин их возникновения.

**Деловая игра** – имитация хозяйственной или иной деятельности предприятия в учебных, производственных или исследовательских целях, выполняемая группой лиц на модели объекта.

**Интернационализация** – процесс, при котором люди после окончания процесса внедрения перемен не мыслили бы без них свою обычную работу, относились бы к ним не как к переменам, а как к норме.

**Закон непропорциональности усилий и результата** – усилия, затрачиваемые на получение единицы информации с точностью до 1%, намного превосходят усилия, затрачиваемые на получение единицы информации с точностью до 10%.

**Квалификация консультанта** – степень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения конкретного вида работы.

**Клиент** – лицо, которое играет ведущую роль в консультационном проекте: ведет переговоры, подписывает контракт, работает с консультантами.

**Клиентная организация** – организация, которая заключает контракт с консультационной фирмой (консультантом). На практике понятия «клиент» и «клиентная организация» могут использоваться как синонимы.

**Консультант** – специалист в конкретной области, обладающий знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применять их при решении проблем клиента и соблюдающий этические нормы и стандарты профессии.

**Консультант внешний** – специалист, привлекаемый в клиентную организацию со стороны для предоставления консультаций, советов.

**Консультант внутренний** – специалист, состоящий в штате организации, которой оказывает услуги.

**Консультационная фирма** – организация, специализирующаяся на оказании консультационных услуг.

**Консультационный проект** – одна из форм оказания консультационных услуг. Под консультационным проектом понимается совокупность действий клиента и консультанта по осуществлению изменений в организации с целью получения желаемого результанта.

**Консультация** – услуга, оказанная независимым лицом определенной квалификации в сфере разрешения проблем заинтересованной организации.

**Консультирование (консалтинг)** – деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих (некоммерческих) организаций в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития.

**Консультирование проектное** – модель построения отношений между клиентной организацией и консультационной фирмой (консультантом), в которой консультант выступает в роли разработчика проекта, а клиент – реализатора.

**Консультирование процессное** – модель построения отношений между клиентной организацией и консультационной фирмой

(консультантом), которая базируется на роли консультантов как «катализаторов» изменений, осуществляемых при непосредственном участии персонала клиентной организации и поддержке руководства.

**Консультирование экспертное** – модель построения отношений между клиентной организацией и консультационной фирмой (консультантом), согласно которой консультант предлагает способ решения проблемы, выявленной клиентом.

**Контракт на консультирование** – документ, определяющий взаимоотношения между клиентной организацией и консультационной фирмой (консультантом) в связи с выполнением консультационного проекта.

**Коммуникации** – способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи. Эффективность коммуникации во многом определяется состояниями, в которых находятся лица, вступающие в коммуникацию; в зависимости от обстоятельств эти состояния могут меняться.

**Коэффициент использования за плату (коэффициент полезного действия – КПД)** – процент общего времени, потраченного на работу, оплачиваемую гонораром.

**Менеджмент-консалтинг** – вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которой квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией-клиентом.

**Методология работы консультанта** – набор базовых идей, методов и форм мыслительной работы, а также способов их использования.

**Методы консультирования** – общая схема (план действий), составленная на основе обобщенного опыта наиболее результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий.

**Новые возможности персонала организации** – навыки и умения, приобретенные сотрудниками организации клиента в ходе совместной работы с консультантом.

**Новые системы** – внедренные консультантом системы маркетинга, бухгалтерии, информации, оценки деятельности предприятия.

**Новое поведение** – изменение отношений между менеджерами и подчиненными, между персоналом.

**Новые программы** – разработанные консультантами программы развития предприятия и продажи его продукции.

**Новые проекты** – реализованные при участии консультантов инвестиции и контракты.

**Предложение клиенту** – документ, подтверждающий желание и способность консультационной фирмы (консультанта) осуществить конкретный консультационный проект.

**Принципы консультирования** – правила профессиональной деятельности и нормы поведения клиентой организации (клиента) и консультационной фирмы (консультанта).

**Процесс консультирования** – совокупность определенным образом организованных действий, осуществляемых консультантом и клиентом для совместного решения проблем достижения намеченных изменений в клиентной организации.

**Ревизионисты** – люди, которые призывают вернуть назад старые способы работы.

**Результативность консультирования** – соотношение результата (в качестве которого могут быть документы, краткосрочные и существенные изменения) и затрат (прямых и сопутствующих) на консультационные услуги и реализацию рекомендаций консультантов.

**Техническое задание** – документ, в котором сформулированы задачи для консультантов, требования к ним и предоставляемым консультационным услугам.

**Управленческое консультирование** – услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (одним или несколькими консультантами), чтобы помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем.

**Фонд методов** – банк знаний о механизмах и приемах, позволяющих быстро и качественно решать задачи и проблемы клиентной организации.

# Рекомендуемая литература


1. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учебное пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 320 с.
2. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин, К. В. Балдин. – М. : Дашков и К°, 2018. – 495 с.
3. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник для магистров / В. А. Дресвянников, А. О. Блинов. – М. : Дашков и К°, 2017. – 212 с.
4. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – М. : Дашков и К°, 2018. – 474 с.
5. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования : учебник. – М. : Дашков и К°, 2019. – 363 с.
6. Васильев, Г. А. Управленческое консультирование : учебное пособие. – СПб. : Питер, 2017. – 178 с.
7. Григорьева, Н. Н. Организационное консультирование : учебное пособие. – М. : МГГУ, 2018. – 213 с.
8. Кожевина, О. В. Терминология теории управления. Словарь базовых управленческих терминов. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 156 с.
9. Колесников, С. Н. Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием : учебное пособие. – М. : Статус-Кво 97, 2019. – 156 с.
10. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 222 с.
11. Лапыгин, Ю. Н. Основы управленческого консультирования : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 305 с.
12. Литвак, Б. Г. Управленческие решения : практикум. – М. : Московская финансово-промышленная академия, 2018. – 371 с.
13. Мамай, О. В. Управленческое консультирование : методические указания / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2019. – 56 с.
14. Межов, И. С. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебник. – Новосибирск : НГТУ, 2017. – 703 с.
15. Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие. – М. : ФОРУМ ; ИНФРА-М, 2018. – 240 с.

16. Савчук, В. П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений : учебное пособие. – М. : Лаборатория знаний, 2020. – 176 с.
17. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2019. – 123 с.
18. Семенов, А. К. История управленческой мысли : учебник / В. И. Набоков, А. К. Семенов. – М. : Дашков и Кº, 2018. – 276 с.
19. Смирнова, Е. А. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг : практикум. – М. : Коммерсантъ XXI, 2016. – С. 82-100.
20. Соколова, М. М. Управленческое консультирование : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 215 с.
21. Управленческая мысль в персоналиях : справочник / В. Д. Голиков, С. В. Егорышев, В. А. Колесников, Ю. В. Шабаева. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 348 с.
22. Управленческие решения : учебник / под ред. Ю. В. Меркурьева. – М. : Проспект, 2017. – 381 с.
23. Чуланова, О. Л. Управленческое консультирование : учебное пособие. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 202 с.
24. Шаталова, Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие / Н. И. Шаталова, Н. А. Александрова [и др.] ; под ред. Н. И. Шаталовой. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 221 с.

# Алфавитно-предметный указатель

**Д**иагноз проблемы 53, 72

**И**нноватика 229
Инновационный семинар 234
Информация 169, 172

**К**ачество услуги 191, 193, 195, 197, 201
Коммуникация 16
Консалтинг 5, 40
Консультант
-внешний 32
-внутренний 34
-независимый 34
Консультационная услуга 36, 37, 167
Кризис-консалтинг 13
Конфиденциальность 206
Культура консультирования 243

**М**енеджмент-консалтинг 6
Методы творческого мышления 98
Мотивация 155

**О**рганизационная структура 145
Отчет 132, 134
Оценка консультантов 177, 205, 223

**П**ривлекательность проекта 163
Принципы консультирования 9
Профессиональная этика 194

**С**тратегия 136
Способ консультирования 182

**Т**ипы консультационной деятельности 7, 11
Типы консультантов 20, 25, 207

**У**правленческое консультирование 5, 37, 40
Уровни культуры 245

**Ц**енообразование 179

# Оглавление

**Введение**..... 3
**1. Характер и цель управленческого консультирования**..... 5
1.1. Сущность и виды управленческого консультирования..... 5
1.2. Причины обращения клиента к консультанту..... 12
1.3. Основные типы консультационных организаций..... 20
1.4. Классификация и модель профессиональной компетенции консультанта..... 25
**2. Классификация консультационных услуг**..... 36
2.1. Международная классификация консультационных услуг..... 36
2.2. Отечественная классификация консультационных услуг..... 40
**3. Методология консультирования**..... 47
3.1. Подготовка процесса консультирования..... 47
3.2. Диагноз проблем..... 72
3.3. Планирование действий..... 94
3.4. Внедрение принятых решений..... 113
3.5. Завершение процесса консультирования..... 122
**4. Создание консультационных организаций**..... 136
4.1. Разработка стратегий организаций..... 136
4.2. Структура консультационных организаций..... 144
**5. Маркетинг консультационных услуг**..... 154
5.1. Роль маркетологов в привлечении заказов..... 154
5.2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг..... 157
5.3. Специфика товара – консультационная услуга..... 167
5.4. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг..... 177
**6. Качество консультационной услуги**..... 188
6.1. Особенности качества консультационной услуги..... 188
6.2. Оценка качества консультационной услуги..... 205
6.3. Инновационные процессы в управленческом консультировании..... 229
**7. Консультирование и культура**..... 243
7.1. Понимание культуры и уважение к ней..... 243
7.2. Уровни культуры..... 245
7.3. Вопросы культуры при консультировании..... 251
**Глоссарий**..... 258
**Рекомендуемая литература**..... 262
**Алфавитно-предметный указатель**..... 264

Учебное издание

**Мамай Оксана Владимировна**
**Мамай Игорь Николаевич**

# Управленческое консультирование

***Учебное пособие***

Подписано в печать 24.11.2022. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 15,46, печ. л. 16,63.
Тираж 300. Заказ №286.
Отпечатано с готового оригинал-макета
в издательско-библиотечном центре Самарского ГАУ
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2
E-mail: ssaariz@mail.ru