ПРИОРИТЕТНЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ОБРАЗОВАНИЕ»
РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ

В.М. ПИЗЕНГОЛЬЦ

РОЛЬ КОНСАЛТИНГА В ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Учебное пособие

Москва
2008

Инновационная образовательная программа
Российского университета дружбы народов

«Создание комплекса инновационных образовательных программ и формирование инновационной образовательной среды, позволяющих эффективно реализовывать государственные интересы РФ через систему экспорта образовательных услуг»

Экспертное заключение –

заведующий кафедрой теории и практики кооперации Российского университета кооперации, доктор экономических наук, профессор *А.В. Ткач*

Пизенгольц В.М.

Роль консалтинга в оптимизации управленческих решений: Учеб. пособие. – М: РУДН, 2008. – 268 с.

В данном пособии представлен целостный комплекс учебной информации. В первой части дается описание и структура УМК, вторая часть содержит основную информацию разбитую на 13 тем: понятие управленческого решения, консалтинг, система клиента управленческого консультирования, процесс управленческого консультирования, коучинг, управленческий консультант, переход к решению проблем клиента, повышение эффективности предприятия клиента, методы анализа и решение проблем, поведение и коммуникации в консалтинге, возможности консалтинговых служб при составлении бизнес-плана проекта, аграрное производство как объект оптимизации управленческих решений, специфика оптимизации управленческих решений в различных сферах бизнеса.

В третьей части приводится методический материал: планы семинарских занятий, деловые игры, список использованных источников, таблицы и справочная информация.

Для студентов и слушателей, имеющих базовую экономическую подготовку и обучающихся в магистратуре по специальностям, связанным с консалтинговой деятельностью.

Учебное пособие выполнено в рамках инновационной образовательной программы Российского университета дружбы народов, направление «Комплекс экспортоориентированных инновационных образовательных программ по приоритетным направлениям науки и технологий», и входит в состав учебно-методического комплекса, включающего описание курса, программу и электронный учебник.

© Пизенгольц В.М., 2008

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4

Тема 1. Понятие управленческого решения 5

Тема 2. Консалтинг 42

Тема 3. Система клиента управленческого консультирования 56

Тема 4. Процесс управленческого консультирования 72

Тема 5. Коучинг 92

Тема 6. Управленческий консультант 102

Тема 7. Переход к решению проблем клиента 115

Тема 8. Повышение эффективности предприятия клиента 150

Тема 9. Методы анализа и решения проблем 161

Тема 10. Поведение и коммуникации в консалтинге 178

Тема 11. Возможности консалтинговых служб при составлении бизнес-планапроекта 196

Тема 12. Аграрное производство как объект оптимизации управленческих решений 212

Тема 13. Специфика оптимизации управленческих решений в различных сферах бизнеса 224

Заключение 240

Описание курса и программа 241

Введение

Основой деятельности менеджера любого уровня является управленческое решение. Совокупность управленческих решений формирует политику предприятия, приводит его к рыночному процветанию, либо к несостоятельности и банкротству. От обоснованности, взвешенности принятых отдельными руководителями решений зависит не только уровень производства товаров и услуг, удовлетворение потребностей потребителей, но и благосостояние работников предприятия, владельцев, акционеров. С совершенствованием экономики, рыночных отношений растут последствия каждого отдельного управленческого действия, и чем выше уровень принятия решения, тем шире круг интересов, затрагиваемых им. Ответственность управленца растет, номенклатура решаемых им проблем расширяется и уровень решаемых им вопросов не всегда соответствует уровню его подготовки. В этих условиях оправдано привлечение профессионалов – специалистов в тех областях знания, которых касается разработка и принятие решения. Старинная русская поговорка « Одна голова хорошо, а две – лучше» приобретает новый, рыночный, смысл. Консультанты, чей уровень подготовки и опыт разработки решений в данной области значительно превосходят уровень рядового менеджера, способны оптимизировать работу предприятия на данном, конкретном этапе его деятельности. Не будем забывать и о том, что уровень ответственности консультанта несравнимо ниже чем у руководителя, которому он помогает, груз ответственности не ограничивает творческий порыв. Поэтому, как показывает практика, привлечение консультантов к разработке и принятию управленческих решений даёт ощутимый экономический эффект. Во всяком случае, так утверждают сами консультанты. Целью данного УМК было прояснение роли консультантов в оптимизации управленческих решений, освещение методики работы консалтинговых фирм, описание взаимоотношений консультант – клиент, возможность отработать некоторые навыки консалтинговой деятельности. Работа рассчитана на студентов, магистров, специалистов изучающих основы консалтинговой деятельности.

Тема 1. Понятие управленческого решения

РАЗДЕЛЫ ТЕМЫ:

ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ

ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ПОДГОТОВКА, ПРИНЯТИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ, ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1. Требования к управленческим решениям

Управленческие решения, как основная форма управленческой деятельности , занимают центральное место в системе менеджмента на предприятиях. Эта важнейшая роль управленческого решения обусловлена тем, что все функции управления направлены на подготовку, принятие и реализацию решения. Роль консалтинговой службы здесь может быть решающей на любом этапе, если при необходимости и особой важности решения менеджмент организации привлечет эту службу для оптимизации своей деятельности. В данном случае консультант не подменяет менеджера предприятия, но помогает ему и оберегает его от грубых ошибок, возможных в хозяйственной текучке. Консалтинг может быть использован как в подготовке и реализации

единичного масштабного решения, так и на определенном временном этапе для сопровождения ряда решений параллельных или исходящих одно из другого.

Принятие управленческого решения — основная задача и повседневная обязанность менеджера любого уровня. Она состоит в отыскании наилучшего или приемлемого для данных условий варианта действий для достижения одной или нескольких целей, т.е. желаемого состояния процесса, явления или результата деятельности. Несоответствие между фактическим и желаемым состоянием создает проблему (проблемную ситуацию), и выбор путей и способов устранения этого несовпадения и составляет сущность процесса выработки, принятия и реализации управленческого решения. В итоге управленческое решение — результат управленческой деятельности.

В более широком понимании *управленческое решение* рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач. Объектом управленческого решения всегда является какая-нибудь проблема, т.е. сложный теоретический вопрос или практическая ситуация, которые не позволяют в данных условиях получить желательный результат.Такая проблема характеризуется следующими основными признаками:

• проблема всегда имеет определенное содержание (что?);

• обычно она связана с каким-то конкретным местом (где?);

• известны время возникновения и разрешения проблемы(когда?);

• соответствующе количественные параметры (сколько?);

• определенный круг участвующих лиц (кто?).

Возникающие в управленческой деятельности проблемы можно классифицировать по ряду признаков:

1) *степень важности*. Например, к важным проблемам можно отнести отсутствие или недостаток инвестиций для приобретения нового оборудования на предприятии. Решение такой проблемы — необходимая предпосылка для перспективного развития предприятия;

2) *масштабность*. Она обычно характеризуется числом лиц, которых данная проблема в определенной степени затрагивает. Понятие масштабности является относительным. Например, масштабная проблема для небольшой фирмы окажется незначительной для крупного предприятия;

3) *степень риска*. Она измеряется вероятностью появления нежелательных последствий, крупного экономического или иного ущерба, подрывающего экономическую устойчивость предприятия или угрожающего его существованию;

4) *степень четкости их формулировки, возможность структурирования*. Четкость и возможность расчленить проблему на отдельные элементы позволяет описать конкретную проблему с помощью количественных показателей и применять для их решения математические методы.

Выявление проблемной ситуации — исходный пункт подготовки и принятия управленческого решения. Конечным результатом процесса принятия управленческого решения являются программа действий, варианты способов действий, планы работы.

Под управленческим решением принято понимать:

- процесс отыскания связи между существующим состоянием системы (процесса, явления) и желательным, определяемым целью управления;
- акт выбора, осуществляемый менеджером с помощью определенных правил;
- результат выбора, который представляет собой предписание к действию.

Управленческое решение можно рассматривать как один из видов мыслительной деятельности и проявление воли менеджера. Оно имеет следующие признаки:

- возможность выбора одного варианта из множества; если нет вариантов, то нет и выбора и, следовательно, нет и управленческого решения;
- наличие цели – бесцельный выбор не может рассматриваться как управленческое решение;

• необходимость волевого акта менеджера при выборе управленческого решения, так как менеджер формулирует его через борьбу мотивов и мнений. Разработка управленческого решения включает этапы его подготовки, принятия и реализации.

Подготовка управленческого решения — это сбор, обработка и формирование информации, необходимой для нахождения запланированного результата.

В процессе подготовки управленческого решения уточняют цели, выбирают критерии его оценки, собирают, обрабатывают и анализируют информацию, осуществляют поиск возможных вариантов управленческого решения.

Под принятием управленческого решения понимается выбор по определенным критериям лучшего варианта, его утверждение менеджером и документальное оформление.

Реализация управленческого решения — это система действий, связанная с осуществлением управляющего воздействия по определенному организационному плану.

Одна из важнейших характеристик управленческого решения — его *эффективность*, под которой понимают отношение степени достижения поставленных целей к совокупности временных, людских, денежных и других ресурсов, затраченных на его принятие и реализацию.

Эффективность управленческого решения возрастает, если увеличивается степень достижения целей и уменьшаются затраты ресурсов.

Главные требования, предъявляемые к управленческим решениям:

• четкая *целевая направленность*;

• *адресность*- управленческие решения должны быть ориентированы на конкретный объект управления, на конкретных исполнителей;

• *актуальность*- потребность в конкретном управленческом решении в данный момент времени в связи с наличием определенной проблемной ситуации;

• *оперативность* — своевременность разработки и реализации управленческого воздействия;

• *точность* — степень предвидения результата достижения цели;

• *результативность* — степень достижения намеченного результата;

• *обоснованность* – достоверность полученной информации и реальность выполнения управленческого решения;

• *конкретность* — формулировка не должна допускать различных толкований, т.е. должна отвечать на вопросы, как действовать, когда и где;

• *непротиворечивость*, строгая *согласованность* и *преемственность* управленческих решений;

• *сбалансированность* прав и обязанностей менеджеров при принятии управленческих решений;

• *гибкость, подвижность* – управленческое решение должно приниматься тогда, когда в нем есть необходимость, и обязательно отменяться, когда необходимость в нем отпала;

• *полномочность* – строгое соблюдение менеджером тех прав и полномочий, которые ему предоставлены;

• *соответствие* управленческого решения силам и способностям исполнителей.

Низкое качество принимаемых управленческих решений — одна из причин их невыполнения. Некачественные управленческие решения не учитывают необходимые условия для реализации соответствующего задания, производственные возможности, способности и загруженность исполнителей, ориентируют на нереальные сроки выполнения, не продуманы в отношении их производственной, технологической, экономической целесообразности.

Систематический анализ причин невыполнения заданий позволяет повысить эффективность последующих управленческих решений. Характер управленческих решений определяется спецификой производства и уровнем управления.

1.2.Виды управленческих решений

Управленческие решения весьма разнообразны по форме и содержанию. Они могут быть классифицированы по ряду признаков.

По решаемым задачам различают информационные, организационные и оперативные управленческие решения.

Информационные управленческие решения имеют целью оценить поручаемую информацию. Они отвечают на вопрос: «Что здесь можно использовать?»

Организационные управленческие решения призваны установить необходимую структуру управления. Они отвечают на вопрос: «Что нужно сделать?»

Оперативные управленческие решения представляют собой решения действия и отвечают на вопрос: «Как действовать?»

В зависимости от степени охвата проблем управленческие решения подразделяются на общие и частные.

Общие управленческие решения относятся ко всей управляемой системе, ко всем сторонам ее деятельности.

Частные управленческие решения касаются, как правило, одной какой-либо проблемы, имеющей частное значение, или какой-то из сторон деятельности производственного участка.

В зависимости от целей можно выделить стратегические, тактические и оперативные управленческие решения.

Стратегические (перспективные) управленческие решения определяют направления и пути развития управляемой системы на длительную перспективу.

Тактические (среднесрочные) управленческие решения призваны обеспечить достижение частных целей, решение частных задач.

Оперативные управленческие решения предусматривают немедленное вмешательство в процесс деятельности управляемой системы. Эти решения разрабатываются на основе текущей, оперативной информации о функционировании управляемой системы и ее элементов. Такие решения вызваны отклонениями функционирования управляемой системы от

запланированного процесса деятельности, от решения ранее поставленных целей. Такие решения называют *регулирующими*, или *корректирующими*.

По масштабам управленческие решения могут быть *глобальными*, затрагивающими всю организацию в целом, и *локальными*, касающимися только одного подразделения или конкретной стороны производственной деятельности.

В соответствии с временными рамками различают *ретроспективные* решения, последствия которых будут ощущаться длительное время, и *текущие*, ориентированные на нужды настоящего времени.

В зависимости от продолжительности периода реализации выделяют *долгосрочные* (свыше пяти лет), *среднесрочные* (от одного года до пяти лет) и *краткосрочные* (до одного года) решения. Чем больше срок, на который принимается решение, тем более неопределенным будет его результат, а само решение — рискованным, и наоборот.

По степени обязательности управленческие решения подразделяются на директивные, рекомендательные и ориентирующие. В практической деятельности такое деление зависит от многих факторов: от уровня принятия решения, от сроков его действия и от значимости для данного предприятия.

Например, *директивные решения* чаще всего принимают высшие органы управления в стабильных условиях по поводу наиболее важных проблем предприятия, и предназначены такие решения для обязательного исполнения.

Рекомендательные решения готовятся обычно совещательными органами — различного рода комитетами и комиссиями. Исполнение таких решений желательно, но не обязательно, так как те, кого данные решении касаются, формально не подчиняются тем, кто их принимает.

Ориентирующими считаются прогнозные решения, которые намечают желательные перспективы развития данного предприятия.

По функциональному назначению можно рассматривать организационные, координирующие, регулирующие и контролирующие решения.

Организационные управленческие решения, например, распределяют служебные обязанности между отдельными исполнителями.

Пример *координирующих управленческих решений* — порядок распределения текущей работы среди исполнителей.

Регулирующие управленческие решения чаще всего предписывают способ осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях. Они оформляются в различного рода правилах, распорядках, графиках, нормах, нормативах.

Контролирующие решения служат для оценки результатов тех или иных действий.

В зависимости от степени полноты и достоверности информации различают *решения детерминированные и вероятностные*.

Детерминированные управленческие решения принимают при наличии полной и достоверной информации. Такие решения обычно легко формализуются и могут быть приняты с помощью экономико-математических методов и компьютера.

Вероятностные решения приходится принимать в условиях недостаточной и неполной информации. Для обоснования таких решений часто применяют методы экспертных оценок, теория игр, мнение жюри, мозговой штурм и др.

Управленческие решения классифицируются и по способам принятия. *Интуитивное управленческое решение* имеет в своей основе предположение менеджера, что его выбор в данной ситуации правильный. В большинстве случаев такие решения принимают опытные менеджеры в условиях дефицита времени и информации, когда нет возможности долго раздумывать над ситуацией. При принятии подобных управленческих ранений весьма велик риск ошибок, поэтому они допустимы, в крайнем случае, скорее как исключение, а не как правило.

Частным случаем подобных управленческих решений являются решения, основанные на *суждениях*, т.е. представляют собой выбор, обусловленный

знаниями или накопленным опытом менеджера. В данном случае менеджер использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы прогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, менеджер выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Суждение как основа такого решения полезно, так как многие ситуации на предприятиях имеют тенденцию к частому повторению. В данном случае ранее принятое решение может быть с успехом использовано еще раз.

Одного лишь суждения недостаточно для принятия управленческого решения, когда ситуация уникальная или очень сложная. В сложной ситуации суждение может оказаться плохим советчиком, так как факторов, которые необходимо учесть, слишком много для «невооруженного» человеческого разума, и он не в состоянии их все охватить и сопоставить.

В отличие от *интуитивного рациональное,* или *адаптивное управленческое решение* основывается на общих знаниях менеджера, его здравом смысле, жизненном и профессиональном опыте. Подобное управленческое решение предполагает осуществление тех шагов, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными, с поправкой на сегодняшний день. Адаптация к новому и сложному в большинстве случаев – довольно трудное дело, где нельзя исключать отдельных неудач. Положительная сторона такого решения — простота и оперативность его принятия. Однако оно страдает существенными недостатками.

Слабой стороной как интуитивных, так и управленческих решений, основанных на суждениях, является их *субъективность*, которая определяется прежде всего характером менеджера. В зависимости от него управленческие решения могут быть рискованными или взвешенными, инертными или импульсивными. Субъективность предопределяется также размерами личной компетентности, опытом, образованием менеджера, от которого зависит уровень понимания ситуации и отдельных проблем.

Эти недостатки во многом преодолеваются в процессе принятия рационального управленческого решения, хотя и оно в полном смысле невозможно, ибо менеджеры не могут четко знать все альтернативы и последствия своих действий. Кроме того, принятие любых управленческих решений — это психологический процесс, где присутствуют чувства, а они не всегда подчиняются логике. Поэтому в практической деятельности управленческие решения в значительной мере субъективны и одновременно как рациональны, так и иррациональны.

По уровням управления выделяют управленческие решения *территориальные, отраслевые, отдельных фирм, предприятий, органов, подразделений, отделений.*

По сфере деятельности управленческие решения подразделяются на *социальные, экономические, организационные, технические, технологические, экологические, правовые и др.*

По организации разработки управленческие решения можно подразделить на *единоличные, коллегиальные, коллективные*.

Единоличные управленческие решения принимаются менеджером без согласования со специалистами, без обсуждения в коллективе. К таким решениям относятся *оперативные решения*, предусматривающие быстрое вмешательство в деятельность управляемой системы.

Коллегиальные управленческие решения принимаются по сложным вопросам, требующим всестороннего обсуждения. К разработке таких решений привлекаются менеджеры различных уровней и специалисты в соответствующей области.

Коллективные управленческие решения принимаются на собраниях коллективов всеми участниками.

По процедуре подготовки и принятия можно выделить *стандартные и нестандартные* управленческие решения.

К стандартным (их еще называют программными или типовыми) относят управленческие решения, суть которых четко определена, процедура принятия

хорошо отработана и выполнение характеризуется определенной периодичностью. Такие решения существенно упрощают процесс управления. Поэтому необходимо стремиться к максимально возможной стандартизации структуры приемов и процедур принятия и реализации управленческих решений.

Нестандартные (проблемные, нетипичные) управленческие решения нельзя заранее сформулировать и запланировать. Они появляются в процессе управления, когда возникают проблемы, не предусмотренные стандартными задачами и решениями, и определяются состоянием объекта управления, влиянием внешних и внутренних условий.

По содержанию различают следующие управленческие решения:

- научно-технические;
- экономические;
- организационные.

По характеру можно отметить следующие управленческие решения:

- оперативно-распорядительные (принимаются на уровне производственного цеха или отдела);
- хозяйственно-руководящие (принимаются на уровне директора или его заместителей).

1.3. Подготовка, принятие и реализация управленческих решений.

Рациональное управленческое решение разрабатывается и принимаются в несколько этапов.

В процессе принятия управленческого решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- Что делать?
- Как делать?
- Кому поручить работу?

• Для кого делать?

• Где делать?

• Что это дает?

Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений сложен и многосторонен, включает целый ряд стадий и операций.

Вопросы, сколько и каких стадий должен пройти процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений, каково конкретное содержание каждой из них — спорные и неодинаково решаются менеджерами. Это зависит от их квалификации, конкретной ситуации, стиля руководства и ряда других факторов.

Желательно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия управленческого решения и умел выбрать лучший вариант с учетом ситуации и собственного стиля управления.

В процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений участвуют все категории работников аппарата управления: менеджеры, специалисты и технические исполнители. Но на долю менеджеров приходятся наиболее сложные творческие операции, выполнение которых требует специальных знаний и опыта.

Классический подход к процессу подготовки, принятия и реализации управленческих решений — это последовательность действий по целенаправленной разработке и выбору лучшего варианта управленческого решения из выявленного их множества.

Схема подготовки, принятия и реализации управленческих решений следующая.

1. *Выявление и анализ проблемной ситуации*. Собирают и анализируют информацию о состоянии объекта управления и внешней среды, исследуют правовую сторону проблемы, изучают нормативную информацию, отечественный и зарубежный опыт, данные науки по этому вопросу. Это необходимо, чтобы правильно ориентироваться в процессе принятия

управленческого решения, знать, что уже достигнуто другими, какие встречались трудности при проведении в жизнь подобных решений и какие результаты получены. Объективность решения в том, что оно будет основано на всестороннем учете возможностей для его выполнения. Полезно также получить советы консультантов, хорошо знающих данный вопрос.

2. *Формулирование и выбор целей*. Требуется выразить основные направления решения проблем, потребности, интересы, желания, задачи менеджера в виде четких, точных формулировок и определить главные направления его действий для достижения этих целей. Четко сформулированная цель является масштабом для оценки достигнутого, а также мотивом, стимулирующим деятельность исполнителей. При правильно сформулированной цели становится ясно, в каком направлении двигаться, что нужно делать, на каких работах сконцентрировать внимание, усилия, ресурсы и каким должен быть конечный результат.

В зависимости от внешних и внутренних условий цели могут изменяться. Поэтому необходимо проводить периодические оценки соответствия поставленных целей современным условиям.

Формулирование целей должно быть четким, однозначным, не допускающим разных толкований, хорошо понятным.

При формулировке и выборе целей необходимо распределить их по времени:

- долгосрочные;
- среднесрочные;
- краткосрочные.

После этого следует детально проанализировать ресурсы и условия, необходимые для достижения этих целей, определить конкретные сроки и результаты. В практической работе целесообразно регулярно контролировать достижение промежуточных целей и при необходимости переформулировать главные цели.

3. *Выявление полного перечня вариантов*. На этом этапе определяется как можно больше вариантов решения поставленной задачи. Большинство

менеджеров рассматривают два-три варианта, и нередко среди них нет наилучшего. При большом числе вариантов выше вероятность, что среди них есть наилучший. Лучшие варианты решений, выявленных на предыдущем этапе, оцениваются с помощью различныхограничений: ресурсных, экономических, юридических, экологических, социальных и др.

Конечный результат этой работы — набор вариантов, удовлетворяющих наложенным ограничениям.

4. *Прогнозирование последствий вариантов решения*. На основе собранной исходной информации, а также данных о перспективах развития объекта управления и внешней среды разрабатывают прогнозы экономических, социальных, экологических, технических и других последствий вариантов управленческих решений.

5. *Оценка менеджером вариантов управленческих решений*. Проводят детальный анализ вариантов в отношении достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям реализации управленческих решений и прогнозов их последствий.

На основе полученной информации выбирают наилучший вариант решения.

Менеджер может принимать в расчет дополнительные сведения, полученные им как в результате различных контактов, так и на основе личного опыта и интуиции.

При анализе вариантов решений следует учитывать факторы социально-психологического характера:

- личные качества менеджера;
- административно-правовое положение менеджера;
- социально-психологический климат в коллективе;
- способность коллектива к восприятию поставленных целей и задач;
- индивидуальные качества исполнителей;
- желание исполнителей выполнять поставленные задачи;
- степень самоорганизации коллектива.

6. *Принятие управленческого решения (выбор лучшего варианта).* Выбор оптимального варианта осуществляется менеджером по результатам анализа имеющихся вариантов. Оптимальным следует считать наилучший вариант в данных условиях по заданному критерию. Однако на практике любой из вариантов может иметь не одну, а несколько целей, каждой из которых соответствуют свои критерии оптимальности. Обязательным условием выбора варианта решения является комплексный учет его возможных положительных и отрицательных последствий. Выбор оптимального варианта управленческого решения утверждает руководитель. После этого оно формулируется и оформляется.

7. *Разработка планов реализации управленческого решения.* Конкретным результатом работ на этом этапе должно быть составление планов работ по реализации принятого решения. На этом этапе должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- Что делать?
- Кто должен делать?
- Когда делать?
- Как делать?
- С кем сотрудничать?
- Где делать?
- В какой последовательности делать?
- Какой результат должен быть достигнут?

8. *Обеспечение работ по выполнению* управленческого решения.

Доводят задания до исполнителей, обеспечивают исполнителей всем необходимым, выбирают рациональные методы работы, подбирают и обучают кадры, разъясняют исполнителям цели решения и их конкретные роли в его реализации, определяют методы стимулирования эффективного выполнения управленческого решения.

9. *Организация выполнения управленческого решения.* Можно принять очень хорошее управленческое решение, обещающее большой эффект, но оно может

остаться на бумаге, если не будет организовано его выполнение. Организация выполнения управленческого решения включает оформление решения в виде приказа или распоряжения, где должен быть намечен план (программа) действий для выполнения данного решения с конкретным указанием: что, кому, каким образом, когда, в каких условиях, какими силами и средствами, к какому сроку и с какими показателями нужно сделать, а также кто, когда и как контролирует выполнение решения.

Следующий этап — разъяснение в коллективе общего порядка решения проблемы, смысла и значения принятого решения, его возможных результатов. Особое внимание следует обратить на трудности, которые могут встретиться в работе, и на пути их преодоления.

При разработке управленческих решений необходимо учитывать, что любая производственная задача является комплексной, зависящей от многих взаимосвязанных факторов.

Производственная ситуация претерпевает постоянные изменения во времени, развивается, и эту динамику также необходимо учитывать при принятии управленческого решения.

Самыми надежными методами подготовки и обоснования управленческих решений являются научные. В современных условиях решения не столько «находят», сколько вырабатывают и вычисляют, используя специальные научные методы. Процесс принятия управленческого решения всегда заключается в поиске такого решения, которое в данной производственной ситуации является наилучшим, оптимальным.

Производственный результат может быть достигнут с разными затратами времени, сырья, трудовых и финансовых ресурсов. В связи с этим возникает необходимость оптимизации решения, отыскания наиболее предпочтительного в данный момент сочетания целей при наилучших способах их достижения. Существует три основных метода выбора оптимального варианта управленческого решения:

- опытно-аналоговый;

• экспериментальный;

• исследовательско – аналитический.

Опытно-аналоговый метод заключается в ориентации на опыт действий в соответствующих ситуациях в прошлом. Однако изменения в производстве и в экономике приводят к необходимости нового подхода к принятию управленческого решения. Поэтому для использования опыта прошлого необходим его анализ и отбор того, что может быть использовано в изменившихся условиях.

Метод эксперимента заключается в том, что для отбора оптимального варианта управленческого решения имеющиеся варианты испытывают на практике и оценивают по полученным результатам. В настоящее время этот метод чаще используют в научных исследованиях, чем при принятии решения.

Метод исследования и анализа данных, базирующийся на построении модели решения задачи, позволяет при выборе оптимального варианта управленческого решения применять экономико-математическое моделирование проблемы и использовать для решения поставленной задачи современную вычислительную технику. В этом случае появляется возможность включить в математическую модель даже те факторы, которые при использовании обычных способов не поддаются количественной оценке, и оценить их влияние на результат, ожидаемый после реализации принятого управленческого решения. Для определения оптимального решения используют экономико-математические методы, в том числе теорию вероятностей, имитационное моделирование, теорию игр, линейное программирование, динамическое программирование, теорию массового обслуживания, корреляционный метод, симплексный метод, сетевые модели и др.

Процесс выработки управленческих решений на предприятиях может носить индивидуальный или групповой характер.

Групповая деятельность при выработке управленческого решения имеет преимущества по сравнению с индивидуальной. Она особенно эффективна в тех случаях, когда проблема имеет несколько решений.

Преимущества группового управленческого решения объясняются следующими особенностями: объем информации, которым располагает группа, всегда больше объема информации ее отдельной части. Опыт и знания людей интегрируются в группе, создавая общий «резерв информации». При этом каждый вносит в него нечто уникальное.

Избыточность информации, которой обладает группа (своего рода«групповая память»), обеспечивает высокую надежность ее воспроизведения в процессе выработки управленческого решения. Экспериментально доказано, что вероятность точного воспроизведения тех или других сведений в условиях группы выше, чем в условиях индивидуальной деятельности.

В процессе выработки управленческого решения группа выдвигает большее число гипотез и более тщательно их контролирует, чем отдельный человек. По типу групповые решения чаще относятся к «решению с риском», но вместе с тем это сочетается с тщательным контролем, проверкой принимаемых гипотез и оценкой степени риска. Такие решения наиболее эффективные. При выработке управленческих решений наблюдается смена функций, выполняемых отдельными числами группы: каждый попеременно берет на себя то функции хранения и воспроизведения гипотез, то упреждающую или результирующую их оценку.

Вопросы и дискуссии, неизбежно возникающие в процессе выработки группового решения, активизируют умственную деятельность каждого участника. Хорошо организованная группа выступает как единая творческая сила, как орган «коллективного думанья».

В системе умений менеджера важнейшим является умение организовывать творческую деятельность группы, вырабатывающей управленческое решение, в том числе создавать условия, обеспечивающие благоприятный психологический климат и возможность полной реализации творческого потенциала этой группы. Изучение опыта руководства убеждает в том, что менеджеры часто используют групповую выработку решений при рассмотрении наиболее сложных и важных вопросов.

Не для всех производственных ситуаций приемлема коллегиальная форма принятия управленческого решения. Отклонения от технологии, аварийные ситуации, возникающие из-за случайных воздействий, нередко требуют принятия менеджером волевого управленческого решения.

1.4. Психологические аспекты подготовки и принятия управленческих решений

Менеджер принимает управленческое решение на основе информации о сложившейся ситуации. В то же время особенности восприятия информации каждым человеком порождают психологические трудности ее подготовки.

Удерживаемые в памяти факты под влиянием их эмоциональной окраски в ряде случаев обретают субъективный характер. Поэтому менеджеры зачастую вносят в передаваемую информацию субъективную оценку, даже не подозревая об этом, тем самым как бы подсказывая то или иное управленческое решение.

Повторная потеря части информации происходит при отображении того, что менеджер слышал или видел, при изложении на бумаге.

В то же время выяснение подлинной картины события является важнейшим условием принятия обоснованных управленческих решений. Собственное видение проблемной ситуации формируется в сознании менеджера на основе анализа справок, отчетов, служебных записок. Для ускорения диагностики проблемной ситуации форма подачи информации должна быть приспособлена к особенностям мышления менеджера.

Заметное влияние на принятие управленческих решений оказывает информационная перегрузка в условиях дефицита времени. Суть ее в том, что объем информации превышает «пропускную способность» мозга человека и психологические механизмы приема, переработки, хранения и передачи информации не справляются с задачей, дают сбой.

Если менеджер не справляется с избыточной информационной нагрузкой, наблюдаются следующие виды защитной реакции:

• пропуск отдельных распоряжений и сообщений;

• ошибочный ответ, который проявляется как приукрашивание действительного положения дел, осуществляемое несознательно или сознательно;

• несвоевременное выполнение поставленной задачи;

• сортировка сообщений на важные и второстепенные, которые могут подождать;

• упрощение поступившего сообщения, выделение (не всегда правильно) главного содержания;

• уклонение от получения новых указаний;

• психологические трудности принятия эффективного управленческого решения, связанные не только с перегрузкой, но и с недостатком информации.

В таких случаях принятие управленческого решения усложняется не только из-за отсутствия необходимых данных, но и в связи с сильным волнением менеджера в условиях неопределенности ситуации. Каждое решение сначала проходит процесс согласования с заинтересованными должностными лицами, которые отличаются друг от друга не только стилем мышления, но и уровнем подготовки, профессиональными и личными интересами.

При этом зачастую наличие уязвимых мест в новой идее, представляющей собой результат прогноза, усиливает позицию консервативно мыслящих работников. Научные основы борьбы с проявлением инертности мышления пока исследованы недостаточно, а практика опирается в основном на здравый смысл. Он подсказывает следующий подход: указать работнику на этот недостаток (так как инертность своего мышления человек не осознает без посторонней помощи) и потребовать от него изменения стиля мышления.

Однако упреки в негибком мышлении, т.е., в конечном счете, в недостаточном развитии интеллектуальных качеств, почти всегда больно задевают самолюбие человека и вызывают сплошь и рядом реакцию, противоположную ожидаемой. Если согласование нового управленческого решения встречает

психологические барьеры у должностных лиц, то менеджер может принять его единолично.

Условия эффективности управленческих решений — обоснованность, своевременность, выполнимость и другие — имеют не только организационную, но и социально-психологическую сторону. Так, обоснованность управленческих решений не должна вызывать сомнений у исполнителей.

Содержание управленческого решения может оказаться в различных соотношениях с ожиданиями подчиненных. В связи с этим различают три психологических варианта управленческих решений:

- запрещающие;
- разрешающие;
- конструктивные.

Запрещающие управленческие решения наносят ущерб инициативе подчиненных. Отказ в поддержке предложения подчиненного должен быть мотивированным. В таком случае менеджеру, выслушавшему идею и вникнувшему в суть дела, следует логически подвести собеседника к пониманию недостаточной обоснованности предложения.

Разрешающие управленческие решения наиболее эффективны. Многие люди неохотно и с большим трудом воспринимают перемены. Главные причины сопротивления переменам:

- профессиональная ограниченность, которая со временем у некоторых специалистов превращается в профессиональную деформацию;
- невосприимчивость ко всему новому из-за различной направленности мышления (психологическая инерция);
- склонность к преувеличению негативных последствий;
- боязнь ответственности.

Традиционное представление о том, что принятие управленческого решения более ответственно, чем организация его исполнения, вводит в заблуждение многих менеджеров..

Организация работы по принятию управленческих решений требует от менеджера вести процедуру коллегиально, коллективно, мобилизуя аппарат управления. В условиях рыночной экономики значение форм коллективной подготовки управленческих решений все более возрастает. Это связано с объективным процессом возрастания сложности возникающих проблем.

Даже самый эрудированный менеджер в современных условиях вряд ли может быть квалифицированным специалистом во всех аспектах управления. В последнее время все чаще варианты управленческого решения готовит управленческий аппарат, или консультативная служба, а менеджер их оценивает и выбирает окончательный вариант. Зачастую даже оценку вариантов менеджер поручает специальной группе экспертов, а сам изучает их выводы.

После принятия управленческого решения менеджер, разрабатывая план его реализации, должен четко распределить весь объем работ по времени, по объектам, а также по подцелям, достижение которых необходимо для выполнения данного управленческого решения.

В случае сложных и особо ответственных управленческих решений целесообразно разработать специальный план-график их выполнения.

Для выполнения каждой группы работ подбирают исполнителей соответствующей квалификации, наделенных необходимыми правами и несущих всю полноту ответственности за правильное и своевременное выполнение работы. Вопрос о характере и масштабах оперативной работы по выполнению управленческого решения зависит от уровня, на котором работает менеджер.

У менеджеров более высокого уровня оперативное руководство занимает сравнительно мало времени. Такие менеджеры ограничивают свое участие в выполнении управленческого решения составлением плана работы, расстановкой исполнителей, определением их функций и прав, созданием действенных систем мотивации, контролем работы и внесением,по мере

надобности, соответствующих корректив в управленческое решение. У менеджера среднего звена оперативная работа при выполнении управленческих решений занимает больше времени. Однако консалтинговые службы на этом уровне привлекаются крайне редко.

Основой успешной распорядительной деятельности является план-график реализации управленческих решений.

Важное значение в деятельности менеджера по разработке, принятию и реализации управленческих решений имеет координация усилий исполнителей, создание атмосферы взаимопомощи и товарищеского сотрудничества, сочетающихся с высокой дисциплиной, требовательностью и критицизмом, предельная четкость и точность распоряжений, их полнота и своевременность.

1.5 Контроль исполнения управленческих решений.

Контроль — одна из важнейших функций менеджмента.

С помощью контроля, рациональной проверки исполнения можно активно влиять на все сферы деятельности. Главная цель контроля – не столько найти недостатки, сколько выявить резервы и поправить вовремя ход реализации управленческих решений. Контроль позволяет глубже видеть и осмысливать результаты работы, своевременно предупреждать и устранять возможные просчеты, диспропорции, а также оперативно реагировать на изменяющуюся обстановку.

Важнейшие принципы рациональной организации контроля исполнения решений:

• систематичность и регулярность;

• комплексность – охват всех подразделений и всех сторон работы каждого из них;

• предупредительность – предупреждение посредством контроля возможных отклонений от исполнительской деятельности;

• тщательность, глубокое и всестороннее изучение существа проверяемого процесса;

• результативность, которая состоит не только в выявлении недостатков в исполнительской деятельности, но и в разработке мероприятий по их устранению. Различают три основных этапа контроля:

• установление фактического состояния дел на основе данных учета (статистического, оперативного, бухгалтерского);

• оценка фактического состояния выполнения решения;

• рекомендации по улучшению дела.

Таким образом, в процессе контроля устанавливают диагноз состояния дел, «что есть на самом деле» (диагностическая функция контроля). Затем на основе полученных результатов определяют, что нужно делать, какие проблемы в данный момент заслуживают наибольшего внимания (ориентирующая функция контроля).

1.6. Оптимзация управленческих решений.

Одной из важнейших задач менеджера при разработке и реализации управленческих решений является их оптимизация с учетом достижения поставленных целей и выполнения конкретных задач, стоящих перед соответствующим предприятием.

Известны следующие основные методы оптимизации управленческих решений:

• математическое моделирование;

• мозговой штурм;

• экспертные оценки;

• теория игр.

Математическое моделирование применяется, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть сравнительно легко формализована. Использование математических моделей позволяет дать количественную характеристику данной проблемы и определить оптимальный вариант ее решения.

Основные этапы оптимизации управленческих решений с помощью математических методов следующие:

• Постановка задачи.

• Выбор критерия эффективности, который должен выражаться однозначно (например, определенным числом) и отражать меру соответствия результатов решения поставленной цели.

• Анализ и измерение переменных величин (факторов), влияющих на величину критерия эффективности.

• Построение математической модели.

• Математическое решение модели.

• Логическая и экспериментальная проверка модели и полученного с ее помощью решения.

• Разработка рекомендаций по практическому использованию полученных результатов.

Метод *мозгового штурма* применяется, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения. В этом случае приглашают соответствующих специалистов, имеющих непосредственное отношение к данной проблеме. Этим специалистам предлагают участвовать в форсированном обсуждении вариантов обсуждаемой проблемы. При таком обсуждении должны строго соблюдаться следующие правила:

- все высказываются по очереди; выступают, когда могут предложить какую-нибудь новую идею;
- высказывания не критикуются и не осуждаются;
- все предложения обязательно фиксируются.

Во многих случаях метод мозгового штурма позволяет быстро и правильно решить поставленную задачу.

Разновидностью метода мозгового штурма является выявление и учет мнения жюри. Сущность данного метода в том, что к обсуждению возникшей

проблемы привлекают специалистов различных сфер деятельности, которые взаимодействуют между собой.

Например, для решения вопроса о целесообразности выпуска на предприятии новых изделий привлекают менеджеров производственного, технического, планового отделов, лаборатории и отдела маркетинга. Творческое использование данного метода способствует генерированию новых идей и проработке альтернативных вариантов.

Метод *экспертных оценок* применяют, когда поставленная задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена математическими методами, а для мозгового штурма отсутствуют соответствующие условия.

Экспертная оценка — исследование сложных специальных вопросов на стадии разработки управленческого решения работниками, обладающими специальными знаниями и соответствующим опытом, с целью получения мнений, выводов, оценок и рекомендаций. Экспертное заключение оформляется в виде определенного документа, в котором фиксируются ход исследования и его итоги. Во введении указывается, кто, где, когда и как организует и проводит экспертизу. Фиксируется объект экспертизы, описываются методы, примененные для этого исследования и полученные результаты. В заключительной части формулируют выводы, рекомендации и практические меры, которые выработали эксперты. Наиболее успешно метод экспертных оценок можно применять при прогнозировании развития новых технологических процессов, совершенствовании технической базы предприятий, оценке ряда альтернативных решений

Еще одним действенным методом оптимизации управленческих решений в условиях конкуренции на рынке является использование методов из *теории игр*. Суть их состоит в моделировании воздействия обсуждаемого решения на конкурентов. Например, если с помощью теории игр руководство предприятия приходит к выводу, что в случае повышения цен на новые товары конкуренты

не сделают того же, целесообразно в данном случае отказаться от решения повысить цены, чтобы не попасть в невыгодное положение в конкурентной борьбе на рынке.

Перечисленные методы оптимизации управленческих решений могут использоваться комплексно для выработки рациональных управленческих решений.

При оценке возможных решений консультант пытается спрогнозировать, что произойдет в будущем. Однако множество различных факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом в оценке является расчет вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. В ряде случаев менеджер с подачи консультанта может возложить принятие решения на тех, кто должен будет его исполнять. Шансы на эффективную реализацию значительно возрастают, когда причастные к этому работники внесли в управленческое решение свою лепту и искренне верят в то, что делают. Поэтому оптимальный способ завоевать признание решения состоит в привлечении других людей к процессу его принятия.

В данном случае дело менеджера – выбирать, кто именно должен участвовать в этой работе. Участие работников в принятии управленческих решений, подобно любому другому методу управления, будет эффективным далеко не в каждой ситуации. Всем известно, что чем больше людей участвует в принятии решения, тем на большее время затягивается весь процесс. Поэтому необходимо ограничить круг людей, принимающих участие в разработке управленческих решений. Твердая поддержка сама по себе еще не гарантирует надлежащего исполнения решения.

Эффективное осуществление решений требует приведения в действие всего процесса управления, особенно его организующей и мотивирующей функций.

реализация Еще одной фазой, входящей в процесс оптимизации управленческого решения и начинающейся после того, как реализация решения

начато, является установление обратной связи, т.е. своевременное поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения, Система отслеживания и контроля необходима для согласования, сопоставления и оценки фактических и прогнозируемых результатов. Четко организованная обратная связь позволяет менеджеру в случае необходимости своевременно скорректировать принятое управленческое решение, пока предприятию еще не нанесен значительный материальный или иной ущерб.

При принятии управленческих решений всегда надо учитывать возможный риск — уровень определенности прогнозирования результата. В ходе оценки альтернатив и принятия управленческого решения менеджер должен прогнозировать результаты в разных обстоятельствах, учитывая определенные факторы. По сути дела, управленческие решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируют как условия определенности, риска или неопределенности.

В *условиях определенности* управленческое решение принимают, когда менеджер точно знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Например, подобным образом менеджер может, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно установить, какими будут затраты на производство нового изделия, так как арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны и могут быть рассчитаны с высокой точностью.

Удельный вес управленческих решений, принимаемых в условиях определенности сравнительно мал.

К управленческим решениям, принимаемым *в условиях риска*, относятся такие, результаты которых не являются определенными, известна только вероятность каждого результата. При принятии управленческих решений в условиях риска первым решением менеджера должно стать действие, направленное на поиск путей снижения риска. Это могут быть сбор и получение дополнительной информации, относящейся к данной проблеме. В ряде случаев целесообразно выяснить мнение специалистов по конкретным вопросам, ознакомиться с практикой реализации подобных решений в российских и зарубежных

предприятиях и фирмах. Для снижения риска могут использоваться также различные математические методы, модели, оценивающие уровень риска и прогнозирующие вероятностный исход событий.

В ряде случаев управленческое решение принимается *в условиях неопределенности*, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это имеет место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что для них невозможно получить достаточно четкую информацию. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность обычно характерна для управленческого решения, которое приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Сталкиваясь с неопределенностью, менеджер может использовать две основные возможности.

Во-первых, попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему.

Вторая возможность — действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда недостаточно времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чрезмерно высоки. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений. Ход времени обычно обусловливает изменения ситуации.

Если изменения значительны, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для принятия решения станут недействительными.

Нередко при принятии управленческих решений приходится учитывать информационные ограничения. В ряде случаев необходимая информация недоступна или стоит крайне дорого.

В стоимость информации надо включать время менеджеров и других работников, затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например,

связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, оплатой услуг внешних экспертов и т.д.

Поэтому в каждом конкретном случае менеджер с подачи консультанта должен решать, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно управленческое решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов предприятия или с незначительной денежной суммой. Если информацию получить по приемлемой цене непросто, но скоро такая возможность появится, то самое правильное – отложить принятие данного управленческого решения. Однако в некоторых случаях быстрое принятие управленческого решения своей будущей эффективностью полностью покрывает дополнительные затраты на информацию, и менеджер после соответствующего анализа принимает данное управленческое решение. Выгода и издержки в большинстве случаев субъективно оцениваются менеджером, что относится к оценке менеджером стоимости собственного времени и ожидаемых улучшений в результате принятия решения. В случае же привлечения консалтинговой службы эти параметры могут быть оценены объективно.

На оптимизацию управленческих решений нередко влияют факторы, затрудняющие межличностные и организационные коммуникации. Например, менеджеры по-разному воспринимают существование и серьезность тех или иных проблем. Они также могут по-разному воспринимать существующие ограничения и альтернативы. Это нередко приводит к несогласию и конфликтам в процессе принятия управленческого решения, а также к некорректности вводных данных в случае привлечения к разработке решения консалтинговой службы.

Иногда менеджер может отвергнуть тот или иной план действий в силу личных пристрастий или лояльности по отношению к кому-то.

Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса: выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Например, решение о производстве более высококачественной продукции влечет за собой рост издержек; в данном

случае некоторые потребители будут довольны, другие перейдут на более дешевый аналог.

Работая над оптимизацией управленческого решения, консультант должен иметь представление о наиболее часто встречающихся ошибках в процессе принятия решений. К таким ошибкам можно отнести следующие:

• принятие одностороннего управленческого решения;

• принятое управленческое решение обусловлено эмоциями;

• отсутствие системного подхода к принятию управленческого решения;

• при выборе вариантов предпочтение отдано «привычной» альтернативе;

• неучет возможного риска принятия управленческого решения;

• при принятии управленческого решения руководствовались предположениями, подспудными желаниями и ложными предпосылками, а не достоверной информацией;

• неправильно истолкованные факты;

• принятие импульсивного управленческого решения;

• излишняя поспешность при принятии управленческого решения.

Проблема процедуры принятия управленческих решений состоит в сопоставлении минусов с плюсами в целях получения при реализации управленческого решения наибольшего общего выигрыша.

Часто менеджеру приходится выносить субъективное суждение о том, какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата. Однако некоторые негативные последствия принимаемых управленческих решений никоим образом не могут быть приемлемыми для менеджеров. Например, совершенно недопустимы нарушения законов или этических норм.

1.7. Эффективность управленческих решений.

Одной из важнейших характеристик управленческого решения является его эффективность. Под эффективностью управленческого решения понимают отношение степени достижения поставленных целей к совокупности

временных, людских, денежных и других ресурсов, затраченных на принятие и реализацию управленческого решения.

Очевидно, что эффективность управленческого решения возрастает, если увеличивается степень достижения поставленных целей и уменьшаются затраты ресурсов.

Эффективное управленческое решение должно отвечать требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей данного предприятия.

Чтобы быть эффективным, т. е. достигать поставленных целей, управленческое решение должно удовлетворять следующим общим требованиям:

• реальность;

• устойчивость к возможным ошибкам исходных данных;

• гибкость;

• бесконфликтность внутри предприятия;

• наличие механизма реализации;

• принятие и реализация в реальном режиме времени.

Помимо указанных требований, существуют и другие, выполнение которых является обязательным для характеристики конкретного управленческого решения в качестве эффективного.

Среди них следует выделить своевременность решения. Речь идет о своевременности не только принятия управленческого решения, но и достижения целей. Необходимо учитывать, что в то время, когда решается конкретная проблема, события продолжают развиваться.

Иногда предлагаемая очень правильная идея (альтернатива) может довольно быстро устареть и потерять смысл в будущем. Еще одним требованием является обоснованность управленческого решения. Непосредственные исполнители решения должны быть убеждены, что оно обоснованно.

В связи с этим не следует путать фактическую обоснованность решения и ее восприятие исполнителями, понимание ими аргументов, побудивших менеджера принять именно такое решение.

Принимаемое управленческое решение должно быть реально осуществимым, т.е. нельзя принимать нереальное, абстрактное решение. Цели и задачи, поставленные в конкретном решении, должны быть реальными, соотноситься с имеющимися ресурсами и их видами для выполнения определенных задач, а также способами, методами и технологиями, которые предполагается применять.

Нереальные управленческие решения вызывают досаду и раздражение непосредственных исполнителей. Подавляющее большинство таких решений неэффективны.

Разработанное управленческое решение должно соответствовать силам и средствам конкретного коллектива, для которого оно предназначено. Эффективность разрабатываемых, а затем и реализуемых управленческих решений напрямую связана с четким диагностированием возникающих на данном предприятии проблем.

Существует два способа определения проблемы.

Согласно одному проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. В этом случае менеджер узнает о проблеме потому, что не происходит то, что должно было произойти. Затем, при принятии соответствующих решений сглаживаются отклонения от нормы. При такой постановке вопроса довольно часто менеджеры рассматривают в качестве проблем только ситуации, в которых должно было бы что-то произойти, но не произошло.

Полностью определить проблему зачастую довольно трудно, так как все звенья предприятия взаимосвязаны.

В крупном предприятии могут существовать десятки и даже сотни таких взаимосвязей. В таких случаях правильно и своевременно определить истинную проблему бывает достаточно сложно.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей.

Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать для реального повышения эффективности.

Однако общий симптом (типа низкой рентабельности) обусловлен многими факторами. Поэтому целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома, к чему склонны некоторые менеджеры. В таких случаях менеджеру следует глубоко разобраться в существе проблемы для выяснения причин неэффективной деятельности отдельных подразделений или предприятия в целом. Для этого менеджеру необходимо собрать и тщательно проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно предприятия) информацию.

Информацию можно собирать на основе формальных методов, используя, например, вне предприятия анализ рынка, а внутри него — компьютерный анализ финансовых отчетов, интервью, приглашение консультантов по управлению или опросы работников, хорошо знакомых с определенными аспектами конкретной производственной деятельности. Помимо этого информацию можно собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения.

Увеличение количества информации далеко не всегда повышает качество управленческого решения и его эффективность.

Сплошь и рядом консультанты даже страдают от избытка информации, не относящейся к делу. Поэтому в ходе наблюдений и приступая к анализу ситуации, менеджеру важно видеть различия между релевантной и ненужной информацией и уметь отделять одну от другой.

Под релевантной информацией понимают данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели или определенного периода времени.

Поскольку релевантная информация является основой эффективного решения, необходимо добиваться ее максимальной точности и соответствия проблеме.

В повышении эффективности принимаемых решений важен подход к существующей на данном предприятии проблеме. Когда консультант

диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с ней сделать. Многие возможные решения проблем предприятия не будут реалистичными, поскольку либо у менеджера, либо у предприятия недостаточно ресурсов для реализации принятых решений.

В некоторых случаях причиной проблемы могут быть находящиеся вне предприятия факторы, например, законы и постановления, которые мы не в силах изменить.

Существенным препятствием для принятия эффективных управленческих решений являются различные ограничения. Например, ограничения корректирующих действий значительно сужают возможности в принятии решений.

При работе над управленческим решением консультант должен беспристрастно определить суть существующих ограничений и только после этого намечать возможные альтернативы. Если этого не сделать, будет потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано неправильное направление действий. Такие решения усугубят, а не разрешат существующие на предприятии проблемы.

Различают некоторые общие ограничения на принятие эффективных управленческих решений:

• действующие законы, предписания и положения;

• этические нормы и правила;

• острая конкуренция на рынке товаров и услуг;

• неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам;

• потребность в новых и очень дорогих технологиях;

• недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и соответствующий опыт.

Некоторые ограничения варьируются в зависимости от конкретной ситуации и личностных качеств менеджеров. Существенным ограничителем многих управленческих решений, хотя иногда легко устранимым, является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов

коллектива. Менеджер может принимать или реализовывать управленческие решения, если высшее руководство наделило его такими правами.

Для повышения эффективности принимаемых управленческих решений существенное значение имеет соблюдение оптимальной иерархии в принятии решений. В связи с этим желательно делегировать полномочия по принятию управленческого решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже, не допускаются.

При принятии управленческого решения следует использовать горизонтальные (прямые) связи. В таком случае (особенно на начальной стадии процесса принятия решения) сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Данный подход способствует принятию управленческих решений в более короткие сроки и повышает ответственность за выполнение принятых решений.

Наряду с этим целесообразна централизация руководства при принятии управленческих решений.

Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. В данном случае формируется иерархия в принятии решений, т.е. каждый низший руководитель решает свои проблемы (принимает решения) со своим непосредственным руководством, а не с вышестоящим руководителем, минуя своего непосредственного начальника.

В достижении эффективности управленческих решений особую роль играют методы доведения принятых решений до исполнителей, которое начинается обычно с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и с подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное собственное задание, находящееся в прямой зависимости от его служебных обязанностей и ряда других объективных и субъективных факторов. Считается,

что умение передать задачи исполнителям – главное условие эффективности принятого решения.

Основные причины невыполнения управленческих решений:

• недостаточно четкая формулировка решения менеджером;

• неправильное понимание существа решения исполнителем;

• отсутствие необходимых условий и средств для выполнения управленческого решения;

• отсутствие согласия исполнителя с принимаемым решением.

Эффективность управленческих решений зависит не только от их оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей (оформление решений и личные качества менеджеров и исполнителей).

Организация исполнения принятых решений, как специфическая деятельность менеджера предполагает, что он держит решения в поле зрения, своевременно проводит коррекцию управленческих решений, добивается их высокой эффективности. И консалтинговая служба здесь – его помощник и соратник.

Тема 2. Консалтинг

РАЗДЕЛЫ ТЕМЫ:

ПОНЯТИЕ КОНСАЛТИНГА

ПОТРЕБНОСТИ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

КЛАССИФИКАЦИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И УСЛУГ

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СПРОС НА КОНСАЛТИНГ

СИСТЕМА СОВРЕМЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

2.1. Понятие консалтинга

Управленческий консалтинг представляет собой профессиональную деятельность, субъекты которой оказывают менеджерам очень полезные услуги. Многих практиков управленческого консалтинга называю даже советниками по вопросам управления. Профессиональная деятельность по управленческому консалтингу приобретает все большие масштабы, и пределов ее роста пока не видно. Существуют десятки формулировок понятия «Управленческий консалтинг», наиболее распространенная из них: «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».

Российские менеджеры определили управленческий консалтинг ,главным образом, как помощь, советы, рекомендации, консультации для бизнеса, как то, что развивает бизнес, делает его более эффективным.

Потребность в управленческом консалтинге возникает в случае намечаемых изменений в деятельности предприятия, ухудшения общих результатов этой деятельности (включая кризисные ситуации) либо неясности перспектив дальнейшей работы. Сложность возникающих при этом проблем ведет к тому, что консультирование носит многофункциональный и междисциплинарный характер. Работа консультанта направлена на анализ технологических, экономических, финансовых, юридических, социопсихологических, политических и других аспектов деятельности организации. Основываясь на результатах своего анализа, консультант получает возможность сформулировать рекомендации, касающиеся основных целей, деловой политики и стратегии общего планирования, структуры и контроля за работой организации.

На основе предварительного обследования организации консультант может дать рекомендации по оптимизации разделения обязанностей между работниками, делегирования полномочий, распределения сотрудников по отделам с одновременным уточнением задач, которые должно решать каждое подразделение. Консультируя по вопросам управления человеческими ресурсами, консультанты могут оказать помощь в решении задач регулирования отношений в коллективе и использовании происходящих изменений для повышения эффективности деятельности организации.

Помощь консультанта может быть использована также для организации эффективных систем принятия решений и контроля, управления информацией, в том числе системы принятия решений, осуществляемой при работе в кризисных ситуациях. В настоящее время антикризисное консультирование приобретает особое значение. Тем самым деятельность консультанта способствует созданию достаточно устойчивой и гибкой основы, позволяющей организации работать максимально эффективно и продуктивно.

Консультант может также оказывать эффективную помощь при решении проблем структуризации финансовой деятельности фирмы, разработки

инвестиционных проектов, приобретения новой компании или слияния нескольких компаний, согласования различных финансовых систем, определения реальной стоимости приобретаемой фирмы и т.д. При оценке эффективности инвестиционного проекта консультанты, как правило, не ограничиваются только анализом финансового состояния дел и их прогнозом, а дают рекомендации по оптимизации налогообложения, юридическому оформлению инвестиций, маркетинговой политике, управлению, структурной реорганизации и др. В случае принятия положительного решения об инвестициях консультант продолжает работу, предоставляя для заинтересованным сторонам информацию, необходимую для принятия управленческих и финансовых решений.

Максимальную актуальность в современных условиях приобретают для предприятия консалтинг в области информационных технологий и информационных услуг, разработка и внедрение информационных систем.

Немаловажным моментом в деятельности предприятия является решение вопросов, связанных с разработкой маркетинговой политики, создания и поддержания его имиджа. Обостряющиеся конкурентные отношения не позволяют не обращать внимания на потребности и запросы потенциальных клиентов и потребителей товаров и услуг. Актуальным становится расчет перспективности той или иной продукции или вида деятельности.

Таким образом, весь остальной спектр услуг консалтинговой фирмы, за исключением проведения ревизии деятельности предприятия (аудит, бухгалтерский учет и т.д.) и оказания ему юридических услуг, включая услуги по налогообложению, так или иначе направлен на решение проблем, связанных с управлением деятельностью предприятия, будь то стратегическое планирование, управление бизнесом, персоналом, бизнес-процессами и их реорганизацией .

В рыночной экономике консалтинг выступает в форме предпринимательской деятельности (бизнеса). Услуги в форме советов, рекомендаций и совместно

вырабатываемых решений определяют в этом случае термином «менеджмент-консалтинг», или «управленческое консультирование».

2.2. Потребности бизнеса и управленческий консалтинг

Обычно выделяют пять основных функциональных потребностей организаций, к решению которых привлекаются консультанты :

• корпоративное развитие (стратегический консалтинг);

• операционное развитие (операционный консалтинг);

• организационное развитие (организационный консалтинг);

• информационно-технологическое развитие (ИТ-консалтинг);

• подбор кадров высшего управленческого звена.

Стратегический консалтинг — классическое направление управленческого консалтинга. Консультанты разрабатывают корпоративные стратегии, проводят стратегическое исследование рынка, определяют стратегическое позиционирование, обеспечивают сделки по слиянию и поглощению. Другими словами, разрабатывают управленческие решения, способные обеспечить их клиентам устойчивые конкурентные преимущества и высокие темпы роста бизнеса в будущем..

Операционный консалтинг помогает компаниям повысить эффективность оперативного управления. Консультанты предлагают услуги по оптимизации бизнес-процессов, финансовых потоков, постановке и налаживанию управленческого учета, т.е. разрабатывают решения, способные повысить операционную эффективность компании.

Организационный консалтинг помогает повысить эффективность организационного управления. Консультанты предлагают услуги по разработке организационной структуры, повышению организационной эффективности, оформлению бизнес-процессов.

ИТ-консалтинг — самое динамично развивающееся направление управленческого консалтинга. Информация делает бизнес более конкурентоспособным, а информационные технологии позволяют

автоматизировать процессы сбора, передачи и анализа информации. Управленческие задачи, на выполнение которых ранее требовались месяцы и огромный штат сотрудников, с помощью ИТ решаются автоматически и мгновенно.

Консультанты предлагают услуги по формализации и оптимизации управленческих задач, выбору, проектированию, созданию и внедрению информационных систем управления, т.е. разрабатывают решения, позволяющие использовать информацию более эффективно, чем сейчас.

Наконец, последняя задача из уже упомянутых направлений, к решению которых привлекаются консультанты, — *подбор персонала высшего управленческого звена.* Спрос на специалистов такого уровня значительно превышает предложение. В последнее время консультанты расширили поле своей деятельности, предоставляя услуги по оптимизации управленческих команд, консультированию по вопросам интеграции управленческих команд при слияниях и поглощениях.

В отношении методологии проведения консалтинга различают экспертное (нормативное, ресурсное), процессное и обучающее консультирование.

В рамках *экспертного консультирования* клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает рекомендации консультанта и принимает соответствующие управленческие решения. При *процессном консультировании,* помимо перечисленного клиент принимает участие в разработке рекомендаций, а при *обучающем консультировании* персонал клиента тратит дополнительное время на учебные занятия. Вместе с тем в конкретных проектах или на их различных стадиях могут применяться комбинации всех трех перечисленных видов консультирования, и тогда оно становится *экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим* и т.д.

Если в западных странах осуществляется преимущественно процессное и экспертно-процессное консультирование, то в России наибольшее

распространение до сих пор получало экспертное и экспертно-обучающее консультирование.

Различие между экспертным, процессным и обучающим консультированием устраняется во введенном на Всемирном конгрессе консультантов в Иокогаме (1996) понятии «интегративное (интегрированное) консультирование». Возникновение его связано с тем, что в силу усложнения задач современного бизнеса весь консалтинг должен сочетать процессное и экспертное консультирование, а обучающее консультирование может рассматриваться как разновидность экспертно-процессного консультирования.

2.3. Классификация консалтинговых организаций и услуг

В настоящее время выделяют пять основных видов консультационных организаций .

Первый тип — это *многопрофильные компании*, специализирующиеся на аудите, информационных технологиях, юридическом или финансовом консультировании. Управленческое консультирование здесь — дополнительная услуга, существующая для подкрепления основных.

В многопрофильных компаниях консультанты по управлению — по существу, вспомогательные сотрудники, они прежде всего играют подчиненную, исполнительскую роль. Зато они хорошо изучают смежный бизнес и умело взаимодействуют с финансовыми, правовыми и другими консультантами. А это шанс на создание комплексных консультационных команд, на которые существует хороший спрос.

Второй тип — это *специализированные компании* в конкретной области управленческого консультирования. А все остальные виды управленческого консультирования вводятся для поддержки центрального, главного консультационного продукта. Например, есть консультационные фирмы, специализирующиеся сугубо на мотивации (построение систем заработной платы, социальных пакетов, премий, бонусов и др.), реструктуризации, реинжиниринге, стратегии и т.д. В них формируются свои профессиональные

школы. Некоторые из таких консультационных фирм появляются в ответ на фетишизированный спрос, стараясь по максимуму покрыть его, но по мере иссякания этого спроса им приходится либо исчезать, либо специализироваться на новых потребностях.

Третий тип консультационных фирм — *лидерские организации*. Они складываются вокруг сильной личности высококлассного специалиста, своего идеолога. Очень сильные лидеры могут постоянно удерживать около себя до 20 сотрудников. Другие имеют одного-двух помощников, подстраивающихся под стиль работы лидера. Некоторые из них создают так называемые оболочные организации, т.е. под конкретные проекты приглашают своих коллег, а как только эти проекты заканчиваются, они расходятся до следующего клиента или навсегда.

Еще один тип — партнерство — это *группа консультантов*, каждый из которых — приличный специалист в своем деле, каждый имеет свою клиентуру и может работать независимо от других. Тем не менее, они предпочитают сообща финансировать общий офис, оргтехнику в нем, секретариат, бухгалтера и иных вспомогательных сотрудников. Тогда каждый поочередно может пользоваться этим офисом как своим: приглашать туда клиентов, устраивать личные презентации, получать необходимую информацию и рассылать свою, вести текущую работу. Круг таких партнеров чаще всего состоит из 6—8 человек. Время от времени они приглашают друг друга в свои консультационные проекты для совместной работы у клиента, перенимают друг у друга методы, опыт. Кроме того, они периодически проводят в своем офисе внутренние семинары для совместного обсуждения трудных случаев, новых тенденций в консалтинге, литературы, подготовки совместных публикаций и т.д.

Пятый тип — *независимые индивидуальные консультанты*, так или иначе оформляющие свой юридический статус на рынке, а иногда и без такого оформления. Именно такие консультанты составляют большинство в

«оболочках» других фирм. Их успех зависит от уважения и репутации в профессиональных кругах.

В многопрофильных и специализированных компаниях работа поставлена чаще всего на поток, консультант есть часть большого производства. В них свои службы маркетинга, т.е. клиентов ищут другие — консультант только исполнитель, и заказ он не обсуждает, не выбирает. В трех других способах организации консультационного труда у консультантов больше свободы в определении своего статуса на рынке и в способах построения отношений с клиентурой, зато и профессиональный риск в них больше. На рынке консалтинговых услуг работают крупные и средние фирмы (отечественные и зарубежные) и одиночные консультанты.

Участников сегодняшнего рынка консалтинговых услуг в России можно разделить на четыре группы.

Группа 1 — представители мировой «десятки» управленческого консалтинга. Они работают в России со своими международными клиентами и только с единичными российскими предприятиями, финансовые возможности которых позволяют им обращаться к зарубежным консультантам.

Группа 2 — аудиторские фирмы «большой четверки», которые уже сформировали свою базу местной клиентуры. В состав этих фирм входят отделы управленческого консалтинга, которые получают клиентуру от коллег-аудиторов.

Группа 3 — западные консалтинговые фирмы среднего масштаба, успевшие выйти на российский рынок ранее. Средние и низшие звенья в них представлены российскими специалистами. Такие фирмы отличаются гибкостью и мобильностью, знанием западных технологий и местного рынка. Эти фирмы сумели приобрести крупных западных и российских клиентов.

Группа 4 – российские консалтинговые фирмы, среди клиентов которых есть крупные российские предприятия. Размер гонораров у российских консультантов, как правило, существенно меньше, чем у западных. Это объясняется, во-первых, тем, что на нашем рынке уже много лет работают

зарубежные консалтинговые фирмы, в частности, «большая четверка», предлагая в основном аудиторские услуги. Во-вторых, процесс возрождения предпринимательства в России сопровождается появлением множества фирм, предоставляющих одновременно юридические, финансовые, налоговые, информационные, управленческие услуги.

Большое разнообразие возникающих проблем, а также наличие различных предметных областей определяют как разнообразие видов консультационных услуг, так и соответствующую специализацию консультантов.

В зависимости от места на рынке различают три типа консалтинговых компаний. К первому относятся фирмы, которые с момента их создания активно лоббируются и обслуживают определенных платежеспособных клиентов. Они специализируются на решении проблем нескольких крупных клиентов (как правило, естественных монополистов), работают по расценкам зарубежных компаний и практически не развиваются за пределами этого сегмента. Консалтинговые компании второго типа создаются крупными структурами для решения своих внутренних проблем и работают на нескольких корпоративных клиентов. Третий тип — независимые частные фирмы, действующие на конкурентном рынке и взаимодействующие с многочисленными предприятиями среднего и малого бизнеса, как правило, на разовой основе.

2.4. Факторы, определяющие спрос на консалтинг

Осознать необходимость приглашения консультантов по управлению может помочь анализ типичных ошибок, совершаемых руководителями. Как правило, если их самих спросить об этом, то самым распространенным ответом будет: «Нанимаю не тех людей». Консультанты по управлению, в свою очередь, называют множество ошибок, типичных для российских руководителей.

• Неготовность перейти от модели управления «приказ — исполнение» к модели управления «согласование интересов».

• Информационная закрытость.

• Культ материального стимулирования, сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам, нежелание включать более сложную мотивацию персонала.

• Заниженная оценка потенциала работников.

• Скупость на похвалы.

• Несоответствие слов и поведения руководителя.

• Постоянная угроза увольнений.

• Ориентация не на профессионалов, а на лояльных людей.

• Информационная алчность. Очень вредная черта для руководителей растущих крупных компаний. С ростом организации собирать информацию становится все труднее. Глава компании начинает тратить силы и время не на управление, а на выведывание несущественных для его работы подробностей.

• Необоснованная доверчивость и необоснованные подозрения. лучших работников по принципу «грузить на того, кто везет».

• Нежелание или неумение четко формулировать задачи.

• Невыполнимые и бесполезные задания

• Привлечение сотрудников к несвойственной им деятельности.

• Необязательность.

• Перегрузка

2.5. Система современного регулирования консалтинговых услуг

В настоящее время сформировалась определенная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг, которая включает следующие элементы:

1) внутренние кодексы этики и стандартов практики профессиональных ассоциаций консультантов и других специалистов в области профессиональной поддержки бизнеса (аудиторов, юристов, специалистов по подбору кадров);

2) система государственных нормативных актов, прямо или косвенно регулирующих рынок профессиональных услуг;

3) международные стандарты качества предоставления услуг, например стандарты ИСО 9001, разработанные Международной организацией по стандартизации (ISO). Возможно также применение стандартов Европейского фонда управления качеством (EFTQM);

4) правила найма консультантов, принятые в правительственных и межправительственных организациях (ЕС, ЕБРР, Мировом банке и др.);

5) внутренние правила консалтинговых фирм;

6) правила отбора и найма консультантов у фирм-клиентов

Профессиональные консалтинговые ассоциации существуют в настоящее время в 42 странах мира. Обычно членство в них является корпоративным, т.е. они объединяют не индивидуальных консультантов, а консалтинговые фирмы. Индивидуальные консультанты создали специальную форму объединения — Институт менеджмент-консалтинга (IMQ). Главными уставными задачами профессиональных ассоциаций и институтов консультантов являются обеспечение и гарантирование высокого качества консалтинговых услуг и профессионального поведения своих членов. Национальные консалтинговые институты объединены в Международный совет консалтинговых институтов со штаб-квартирой в Торонто (Канада). Существуют два ведущих международных профессиональных объединения консалтинговых фирм: Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (FEACO) и Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ).

Помимо профессиональных консалтинговых ассоциаций, существуют организации, в которые консультанты входят вместе с другими

специалистами в области менеджмента: преподавателями, профессиональными менеджерами и т.д.

В конце 2002 г. крупнейшая российская компания BKG Profit Technology подготовила корпоративный Кодекс этики консультанта. Документ, разработанный на основе правил, которыми руководствуются специалисты компании, позволяет определить «степень профессионального соответствия» бизнес-консультантов. В числе основных принципов работы сотрудника консалтинговой компании кодекс называет *компетентность*, т.е. оказание услуг только в той области, в которой сотрудник является квалифицированным специалистом, ориентацию на результат, *гибкость* в решениях, *независимость* (или отсутствие личной заинтересованности в том или ином решении, касающемся клиента), соблюдение *конфиденциальности* всей информации, полученной в процессе осуществления консультационных проектов, *работу в команде*. Кодекс предписывает, в частности, «быть понятным для клиента» и «предлагать вариант проекта, который поможет наиболее эффективно решить поставленные задачи».

Анализ показывает, что в начале экономического развития национального хозяйства спрос на консалтинговые услуги бывает довольно скромен. На более высоких стадиях развития экономики они становятся столь же необходимы, как услуги банков, финансовых компаний и т.п. Это обусловлено тем, что конкурентные преимущества предприятий в таких условиях |заключаются в нововведениях, широкой информации, слаженных коллективах, энергичных проектах.

В практической деятельности консультанты подразделяют на *внешних* и *внутренних*. Первые – независимые консультационные фирмы или отдельные консультанты, оказывающие услуги клиентам на договорной основе. Вторые – специалисты по экономике и управлению, занятые в штате какой-либо организации. Например, преимущества консультантов по агромаркетингу перед маркетологами следующие:

• широкий кругозор, обладание обширной информацией в различных областях агромаркетинга и хозяйствования, что предопределено меньшей загруженностью проблемами текущего управления;

• независимость, непредвзятость;

• ориентация на изучение и использование опыта других предприятий.

Консалтинговые услуги чаще всего оказываются в форме консалтинговых проектов, в рамках которых осуществляются:

- диагностика (выявление проблем);
- разработка решений; внедрение предложений консультантов.

В Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту в настоящее время выделено 84 вида консалтинговых услуг, объединенных в восемь основных групп.

Однако самый хороший консультант окажется обезоруженным без необходимой исходной информации. Сегодня Россия занимает предпоследнее место, перед стоящим на последней позиции Лаосом, по длительности составления бизнес-справок, дающих представление о деятельности конкретных предприятий. Если в Лаосе эта процедура занимает 22 дня, то у нас на сбор сведений о финансовом положении предприятий уходит около 20 дней. При этом удается, как правило, собрать лишь 10% необходимой информации. В отличие от других стран, в России информационная прозрачность предприятия не закреплена законодательно. Все зависит от желания руководства делиться информацией. Кое-какие данные можно найти в материалах Госкомстата. Да и фирм, готовых предоставить такую информацию, в России пока единицы. Это объясняется недостаточным спросом на подобный вид услуг.

В России в настоящее время созданы и функционируют две ассоциации консультантов по управлению — Российская ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ), являющаяся членом FEACO, и Ассоциация по управлению и организационному развитию (АКУОР). АКЭУ придерживается европейского кодекса поведения, АКУОР выработала и

приняла свой «Профессиональный кодекс консультанта по управлению», который определяет отношения консультанта с клиентом, коллегой и обществом. Однако влияние этих ассоциаций на поведение консультантов ощущается еще слабо. Пока в этом бизнесе правила зависят прежде всего от понимания менеджерами предприятий роли и места консалтинга в управлении. Границу некомпетентности консультантов определяет уровень квалификации менеджеров клиентских организаций. Сегодня российский консалтинг недостаточно эффективен, и в ряду причин этого стоит реклама, обещающая «все и сразу». «Всеядность» многих консалтинговых фирм, особенно специализирующихся в финансовых вопросах, отсутствие должной квалификации консультантов — это болезни роста, не очень опасные, но неприятные.

Тема 3. Система клиента управленческого консультирования

РАЗДЕЛЫ ТЕМЫ

ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

ОТНОШЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

ОБЪЕМ УПРАВЛЕНИЯ

3.1 Понятие организации

Под организацией понимают группу лиц, объединенных общей целью и взаимодействующих ради ее достижения. Организация преобразует на основе имеющихся технологий находящиеся в ее распоряжении материальные, трудовые, информационные и финансовые ресурсы и с их помощью обеспечивает достижение поставленных целей.

Перед каждой организацией должны быть поставлены определенные цели, на достижение которых направлена их деятельность. Такими целями могут быть: извлечение дохода, занятие важной, интересной, перспективной, престижной деятельностью, получение нужной и полезной информации, обеспечение власти, социальной защищенности, безопасности. Каждая организация ожидает от своих работников наличия определенных знаний, квалификации,

опыта, признания своих целей и ценностей, активного участия в делах, исполнительности, ответственности, дисциплины, подчинения установившимся правилам и нормам поведения. Организация представляет собой единство функций и структуры.

Основными функциями организации являются достижение цели лиц, создавших организацию, и поддержание собственного существования.

Структура организации может быть представлена в трех основных формах:

• техническая;

• социальная;

• социотехническая.

Техническая структура — совокупность материальных объектов и процессов (помещение, оборудование, технологии, условия труда и др.). Как правило, техническую структуру изменить нельзя, она жесткая. В производственной организации техническая структура во многом определяет профессиональный и квалификационный состав персонала, влияет на характер и содержание труда работников, взаимоотношения между людьми.

Социальная структура образуется совокупностью самих ее участников и связей между ними. Сюда включают формальные и неформальные группы, должности, служебные и личные взаимоотношения, ценности, нормы поведения, сферы влияния и др. Все элементы социальной структуры являются изменчивыми и поэтому она называется «мягкой».

Под *социотехнической структурой* понимается совокупность рабочих мест. Эта структура объединяет работников пространственно и технологически. Она интегрирует в себе жесткую техническую и гибкую социальную структуры.

Организацию характеризуют шесть основных признаков:

• наличие цели;

• обособленность от окружения;

• взаимосвязь отдельных частей;

• способность к саморегулированию с помощью внутриорганизационного центра;

• организационная культура;

• устойчивость к внешним и внутренним возмущениям.

Наличие цели придает смысл существованию любой организации. Без цели не может быть организации. Онасостоит в удовлетворении потребности создателей. Чаще всего цель осознается всеми членами организации, и достижение цели вознаграждается.

Другой признак организации — обособленность, проявляющаяся в замкнутости внутренних процессов и наличии границ, отделяющих ее от внешнего окружения. Эти границы могут представлять собой заборы,

стены и т.п., а могут выражаться в виде различных запретов и предписаний.

Еще один признак организации — наличие связей между ее отдельными элементами. Эти связи бывают экономическими, управленческими, социальными, информационными, технологическими и т.п.

Важный признак организации – способность к саморегулированию, которая предполагающая самостоятельное решение тех или иных вопросов внутренней жизни и возможность с учетом конкретных обстоятельств реализовывать внешние команды. Такое саморегулирование осуществляется внутриорганизационным центром, координирующим деятельность участников, обеспечивающим их интеграцию, единство и целостность организации. Таким центром может быть дирекция, правление, инициативная группа или отдельное лицо.

Еще один признак организации — организационная культура как единство норм поведения и ценностей коллектива, с одной стороны, и соответствующих материальных элементов — с другой.

Признак современной организации —устойчивость, т.е. способность функционировать и развиваться в условиях внешних и внутренних возмущающих воздействий, сохраняя при этом равновесие. Устойчивость относится к структуре организации и ее функциям.

Деятельность организации подчиняется ряду законов, среди которых можно выделить:

• Закон синергии.

• Закон дополнения внутренних процессов и функций противоположно направленными.

• Закон сохранения пропорциональности.

• Закон композиции.

• Закон самосохранения.

• Закон информированности.

• Закон необходимого разнообразия.

• Закон онтогенеза.

Закон синергии (сотрудничество, содружество) гласит, что возможности организации как единого целого превышают сумму возможностей ее отдельных частей. Это обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением. В результате возникает реальный выигрыш от объединения в организацию для ее членов, перекрывающий потери, связанные с ограничением их самостоятельности.

Закон дополнения внутриорганизационных процессов и функций противоположно направленными. Например, разделение — объединение, специализация — универсализация, дифференциация — интеграция, и наоборот. Это позволяет одновременно использовать выгоды и того, и другого и, следовательно, существенно увеличить общие возможности.

Следующий закон организации требует сохранения пропорциональности между ней и ее частями при любых возможных изменениях. Это позволяет в наибольшей степени реализовывать имеющиеся возможности. Например, при раздутых штатах работники слоняются без дела и мешают друг другу, в то же время при нехватке персонала организация бывает не в состоянии выполнить даже текущую работу. В этих случаях возникают экономические потери, которые при разумном подходе к делу можно избежать.

Суть закона композиции — функционирование всех без исключения частей организации подчиняется общей цели. Индивидуальные же задачи каждой из них уточняются и детализируют ее.

Закон самосохранения предполагает, что любая организация стремится сохранить себя как целое. Это требует соблюдения ряда условий. К ним можно отнести недопущение серьезных потрясений, способных привести к потере устойчивости, например, конфликты, замена ключевых фигур, а также экономия ресурсов, расширение сферы деятельности.

Закон информированности утверждает: только хорошо информированные члены организации могут принимать осмысленные и эффективные решения.

Закон необходимого разнообразия: устойчивость функционирования организации требует, чтобы она выполняла минимальный набор различных видов деятельности и располагала специалистами различного направления и уровня подготовки.

В соответствии с законом онтогенеза (индивидуальное развитие, охватывающее все изменения от зарождения до окончания жизни), жизнь любой организации состоит из трех основных фаз, последовательно сменяющих одна другую: становление, развитие и угасание. Задача руководства — в максимальном сокращении первой фазы, продления второй и отсрочке наступления третьей.

Представляет интерес классификация организаций по ряду признаков. На основании принятой в настоящее время классификации можно выделить следующие виды организаций:

• по способу возникновения — естественные и искусственные;

• по правовому положению — официальные и неофициальные;

• по характеру внутренних контактов — формальные и неформальные;

• по отношению к своим членам — первичные и вторичные;

• по особенностям распределения власти между организацией и участниками — унитарные и плюралистические;

• по особенностям функционирования — механистические и органичные;

• по целям — деловые и общественные.

По схеме возникновения различают естественные и искусственные организации.

Первые вырастают как бы сами по себе и ориентированы на решение собственных проблем (клуб по интересам). Исходя из этого формируется их структура и распределяются ресурсы. Такие организации независимые и гибкие. Координация действий участников основывается на взаимном соглашении. Это помогает им приспособиться к изменениям и придает большую устойчивость.

Искусственные организации (например, министерства) создаются по определенному плану для достижения заранее заданных извне целей. Последние определяют их структуру. Координацию обеспечивает единый центр. Заданность цели и структуры приводит к тому, что на практике такие организации хотя стабильны и прогнозируемы, но недостаточно гибки, плохо приспосабливаются к переменам.

Естественно возникающие организации поначалу обычно являются неофициальными, т.е. юридически неузаконенными. Связь между их участниками носит неформальный характер. Со временем такие организации в большинстве случаев приобретают правовой статус, систему внутренних норм и регламентов и таким образом формализуются. А в недрах официальных организаций возникают неофициальные группы и складываются неформальные отношения.

Официальная и неофициальная (неформальная) организации в совокупности образуют реальную. Границы формальной организации и неформального коллектива чаще всего не совпадают, так как некоторые сотрудники в такой коллектив могут не приниматься или по собственной инициативе сохраняют независимость.

Как правило, ни одна организация не может быть или только формальной, или только неформальной — это ее крайние формы, а на деле она содержит

как те, так и другие элементы. В зависимости от ситуации доля формальных и неформальных отношений постоянно колеблется. Одна часть организации функционирует на базе преимущественно формальных принципов, например, бухгалтерия, другая — неформальных: научные, маркетинговые и иные подразделения. Исходя из особенностей взаимоотношений с участниками, выделяют с одной стороны, унитарные и плюралистические организации, а с другой — первичные и вторичные.

Унитарная (лат. « единство») организация — сплоченная команда, работающая ради достижения целей, заданных извне. Единство, направленность действий и дисциплина поддерживаются здесь с помощью жесткой власти, подавления инициативы, ограничения свободы людей. Унитарные организации обычно являются первичными по отношению к своим членам. Это означает, что организация для объединяемых ею людей выступает как нечто внешнее, возникшее и существующее независимо от них. Включаясь в уже действующую организацию, люди признают ее главенство над собой, невозможность влиять на решение принципиальных вопросов, подчиняются ее требованиям.

Плюралистическая (лат. « множественный») организация — добровольное объединение участников, заинтересованных в собственной выгоде, достигаемой через общую. Поэтому в их рамках имеет место преимущественно взаимодействие, основанное на договорах и соглашениях, а власть используется для координации деятельности самостоятельных участников. Такие организации обычно вторичные, т.е. создаются самими участниками, которые наделяют их определенными правами и ресурсами. Эти организации существуют как корпоративные и ассоциативные.

К корпоративным организациям относятся те, члены которых готовы для достижения своих целей временно жертвовать собственной независимостью. Организация согласовывает их индивидуальные цели и способствует реализации целей путем их подчинения общей цели, формально выступающей как ее цель. Пример такой организации — акционерное общество.

Организации ассоциативного типа создаются участниками для повседневной координации деятельности без потери ими независимости.

Исходя из особенностей взаимодействия отдельных элементов организации подразделяются на механистические и органичные.

Механистические организации характеризуются незыблемостью границ, преобладанием жестких «вертикальных» связей, официальным характером отношений, всесторонней регламентацией и запрограммированностью деятельности. Такими организациями являются все государственные предприятия, а также крупные и средние фирмы.

Органичным организациям свойственны: размытость границ, значительная самостоятельность отдельных звеньев, их широкая специализация, свобода выбора вариантов деятельности, оценка ее результатов на основе реального рыночного эффекта, а не централизованно установленных показателей, преобладание неформальных отношений. Такие организации лучше механистических взаимодействуют с окружением и приспосабливаются к постоянным изменениям в нем. Обычно они связаны с научными исследованиями, разработками, внедрением их результатов в практику.

Организации можно различать по целям, которые перед ними ставятся. В связи с этим существуют деловые и общественные организации. *Деловые организации* обеспечивают удовлетворение потребностей в различных товарах и услугах. *Общественные организации* предназначены для удовлетворения потребностей своих участников во взаимопомощи, общении, самовыражении.

Эффективность разных типов организации определяется тем, насколько она способствует достижению стоящих целей при минимизации затрат и различного рода неблагоприятных последствий.

3.2. Внешняя среда организации

Внешняя среда организации может быть представлена следующей схемой:

- Внешняя среда
- Среда прямого воздействия
- Трудовые ресурсы
- Среда косвенного воздействия
- Законы и учреждения государственного регулирования
- Потребители
- Конкуренты
- Поставщики
- Состояние экономики
- Научно-технический прогресс
- Социально-культурные и политические изменения
- Групповые интересы
- Затрагивающие организацию события других стран

В структуре среды организации различают факторы внутренней и внешней среды.

Организация как открытая система может выжить только во взаимосвязи с внешней средой. Под *внешней средой* понимают факторы, способствующие функционированию, выживанию и эффективности организации. Различают среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия.

К *среде прямого воздействия* относят поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов; к среде *косвенного воздействия* — состояние экономики, научно-технический прогресс, социально-культурные и политические изменения, групповые интересы и затрагивающие организацию события в других странах. Факторы косвенного воздействия могут не оказывать непосредственного влияния на организацию.

Под *внутренней средой* понимается хозяйственный организм предприятия, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности этого предприятия. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Внутренняя среда предприятия включает все основные и вспомогательные цеха, отделы, ремонтные и транспортные службы. Все подразделения предприятия должны обеспечивать бесперебойную работу и получение максимальной прибыли. К основным элементам в самой организации, которые требуют систематического внимания руководства, относятся:

• разделение труда;
• технологическая деятельность;
• организационная структура;
• отношения в коллективе;
• цели;
• задачи;
• структура организации;
• объем управления.

3.3 Разделение труда

Разделение труда — это качественное разграничение и обособление различных видов трудовой деятельности и закрепление их за отдельными членами организации и подразделениями, что служит основой их дальнейшей специализации.

Разделение труда бывает горизонтальным и вертикальным.

Горизонтальное разделение труда — это разделение труда на компоненты, составляющие часть общей деятельности. По существу это расчленение общего производственного процесса на частные, непрерывное обособление

различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей.

Вертикальное разделение труда отделяет работу по координированию действий от самих действий.

3.4 Технологическая деятельность

Связь между отдельными видами работ может осуществляться посредством складывающейся последовательной, связанной или групповой технологий.

Складывающаяся технология характеризуется тем, что все работы в рамках организации хотя и направлены на достижение какого-то конечного результата, но обычно слабо связаны между собой.

Последовательная технология предполагает, что работы в организации вытекают одна из другой. Ни одна не может начаться раньше, чем закончится предыдущая.

Связанная технология — работы взаимно обусловлены , но при этом не обязательно в строгой последовательности.

Групповая технология — работы выполняются на одном стационарном объекте последовательно или параллельно в зависимости от ситуации. Например, строительство комбината: здесь могут параллельно работать проектировщики, строители, геодезисты, монтажники и т. п.

3.5. Организационная структура

Под организационной структурой понимается целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы люди, работающие в ее рамках, могли наиболее эффективно добиваться поставленной перед ними цели. Внутренним выражением организационной структуры управления являются состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. Организационная структура должна устанавливать четкие

взаимосвязи между отдельными подразделениями организации, распределять между ними права и ответственность.

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы организационных структур:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная (штабная);
- матричная;
- дивизиональная.

3.6. Отношения в коллективе

В каждом трудовом коллективе существуют неформальные отношения между членами коллектива. Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называют *формальными группами*. Их функция — выполнение конкретных задач и целей организации. Отношения между людьми регулируются различными нормативными документами, законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д. Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей (цели), признается *неформальной группой* (организацией). Отношения в такой группе формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованных ролей. Неформальные (или теневые) группы существуют в каждой организации. Они неизменно вырастают из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали, но их влияние может быть весьма существенным.

Организация должна состоять, по крайней мере, из двух человек с осознанными общими целями. Ее можно рассматривать как средство

достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Специалисты утверждают, что правильное формулирование целей и постановка задач на 50% предопределяют успешность решения. Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли. Прибыль — ключевой показатель деятельности организации. Но не у всех организаций получение прибыли – главная цель. Это касается некоммерческих организаций, например, церквей, политических партий, учреждений, благотворительных фондов.

Функционирование предприятий предусматривает получение максимальной прибыли от своей производственно-хозяйственной деятельности. Разнообразие направленности деятельности простирается дальше, поскольку крупные организации имеют много целей. Чтобы получать, например, прибыль, бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Некоммерческие организации тоже имеют разнообразные цели, но будут больше уделять внимания социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения менеджеров.

Организацию можно рассматривать как средство достижения целей.

В подразделениях, так же как и во всей организации, необходима выработка целей. Например, целью финансового подразделения может быть уменьшение кредитных потерь до 1% суммы продаж. Подразделение маркетинга в той же организации может иметь целью сокращение количества жалоб потребителей на 20% в следующем году.

Цели подразделений в различных организациях, со сходной деятельностью, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Нужно не забывать: цели

подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

Еще одно направление разделения труда в организации — формулирование задач. Задача — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. В техническом отношении задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность охватывает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что если задача будет выполнена таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно. Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, с предметами и с информацией.

3.7. Структура организации

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое. *Структура организации* — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели организации. Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре, является специализированное разделение труда. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайное разделение работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда, которое подразумевает закрепление данной работы за специалистами, т.е. за теми, кто способен выполнить ее лучше всех в отношении организации как единого целого. В качестве примера можно привести разделение труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству. Если руководство не создаст формальные механизмы координации, люди не смогут выполнять

работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

3.8. Объем управления

Несмотря на то, что все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя утверждать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, координируют работу менеджеров более низкого уровня. Такое вертикальное развертывание разделения труда и образует уровни управления.

Высший уровень управления организацией обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реали|зации

Средний уровень управления организацией обеспечивает реализацию политики функцио|нирования организации и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение

Низовой уровень управления организацией обеспечивает доведение конкретных задач до исполнителей

Высший уровень управления организацией может быть представлен председателем Совета директоров, президентом, вице-президентом, правлением, генеральным директором. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. Руководители среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведения более детальных заданий до

подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Это руководители отделений, директора предприятий, входящих в состав организации, начальники функциональных отделов. Низший уровень управления на предприятиях представлен мастерами, бригадирами, ответственными за доведение конкретных заданий до исполнителей. Работа менеджеров низового звена является оперативной, наполнена разнообразными действиями и предусматривает систематический контакт с подчиненными.

На всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций снижается (расчеты показали, что на высшем уровне исполнение занимает около 10% общего бюджета времени менеджеров, на среднем — 50%, на низшем — около 70%).

Тема 4. Процесс управленческого консультирования

РАЗДЕЛЫ ТЕМЫ

ОСНОВЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ КЛИЕНТ-КОНСУЛЬТАНТ

СТАДИИ ПРОЦЕССА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

ОСНОВЫ ПРОЦЕССА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

ЭТАПЫ И МЕТОДЫ РАБОТЫ С КЛИЕНТОМ

МАРКЕТИНГОВАЯ РАБОТА С ИМЕЮЩИМИСЯ КЛИЕНТАМИ

4.1. Основы взаимоотношений клиент – консультант

Обычно российский менеджер обращается к консультантам двумя способами:

• интуитивно чувствуя потребность в чьей-то помощи при решении своих проблем, приглашает первого попавшегося ему на глаза консультанта;

• знакомится с консультантами на каком-либо мероприятии (курсы повышения квалификации, конференции и др.), узнает об их деятельности из средств массовой информации или от своих коллег по отрасли или региону и, заинтересовавшись их работой, хочет проверить ее пользу на себе.

Первый из этих способов является наименее эффективным, так как в этом случае клиент не очень хорошо представляет себе, какую же помощь может он получить от консультанта. Обычно менеджер просто предлагает

консультанту выполнить за менеджера какую-то работу, которую он не смог выполнить сам, — найти инвестора, сбыть затоваренную продукцию и т.д.

Второй способ более плодотворен, поскольку клиент хотя бы приблизительно знает, чего можно ожидать от данного консультанта. Однако все равно случайность выбора при этом снижает эффективность и этого варианта. Российским менеджерам необходимо перейти к принятой в мире развернутой процедуре поиска и отбора консультантов, включающей три стадии.

1. Составление списка всех консультационных фирм соответствующего профиля (на основе специализированных и общих справочников, данных ассоциаций, рекламных объявлений, статей в прессе и т.д.).

2. Составление окончательного списка кандидатов (из 10 – 12 фирм для крупных проблем, из 5 – 6 — для средних и 2 – 3 — для мелких проблем). Отбор осуществляется в зависимости от информации о следующих сторонах деятельности консалтинговой фирмы: каков профессиональный уровень работающего в ней персонала; какие консалтинговые проекты она уже осуществила; кто были клиентами фирмы; насколько хороши имеющиеся у фирмы рекомендации; где фирма расположена.

3. Окончательный отбор осуществляется в форме закрытого тендера (конкурса), результаты которого определяются, в основном, по двум параметрам: оценка конкретных предложений фирмы и цена. При этом ценовой фактор не рассматривается как решающий, так как эффект от экономии на цене может быть заметно меньше, чем эффект от разницы в качестве этих услуг.

Консалтинговая фирма, взявшись за дело, как правило, стремится прежде всего посмотреть на ситуацию как бы со стороны, «свежим» взглядом. Даже на этом этапе удается выявить очень многое. Прежде всего консультант стремится к организации нормальных связей в организации и в бизнесе. Он принимает во внимание всю ситуацию на рынке, запросы клиентов, просчеты руководства предприятия. Главное, чтобы консультанту не мешали в работе, а помогали. Консультант предлагает в этой ситуации пути решения задач. Лишь

позже, когда будет достигнуто существенное улучшение позиций предприятия на рынке, консультант способен разработать не тактическую программу, а перспективный план развития предприятия в разных сферах деятельности.

Консультант должен быть заинтересован в коренном улучшении работы предприятия, рассчитывать ситуацию как бы изнутри и извне, отлично знать особенности организационной деятельности и методы управленческого консультирования.

Сегодня в России много консалтинговых фирм, где профессиональный уровень сотрудников достаточно высок. Появление и быстрый прогресс управленческих консалтинговых услуг неизбежны для рыночной экономики. Услуги консультантов по управлению – это товар, предназначенный для использования руководством предприятий.

Часто консультантов привлекают тогда, когда необходима помощь в разработке и принятии ответственных решений и реорганизации бизнеса. Клиент желает получить от консультанта экспертные заключения в отношении сложившихся ситуаций, результаты какого-то конкретного исследования, приобрести новые идеи и подходы. Нередко задачей консультанта является передача заказчику определенных профессиональных знаний.

4.2. Стадии процесса консультирования

Процесс консультирования представляет собой логическую цепочку процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в клиентской организации. Консультационный процесс последовательно проходит предконтрактную, контрактную и послеконтрактную стадии. На первой, *предконтрактной, стадии* клиент устанавливает наличие проблемы и необходимость привлечения для ее решения консультанта, который по результатам предварительной

диагностики делает предложение клиенту по поводу задания. Цель этой стадии — обеспечить единство в понимании сути консультационного проекта клиентом и консультантом.Роль клиента состоит в том, чтобы оказывать консультанту поддержку в уточнении формулировок проблемы, в организации информационного обеспечения работы (документы, интервью, опросы, встречи с руководством и персоналом). Эта стадия завершается заключением контракта. Вторая стадия включает в себя ряд крупных этапов (диагностика, выработка и внедрение рекомендаций), распадающихся на определенные процедуры. Основные цели *контрактной стадии*: определить конкретные результаты и направления работ; обеспечить разработку решения проблемы и механизма внедрения рекомендаций; осуществить полную реализацию запланированного. Заключительная, *послеконтрактная стадия* связана с уходом консультанта и планами будущего сотрудничества. Назначение этой стадии — обеспечить необратимость полученных результатов.. Консалтинговые услуги чаще всего осуществляются не в форме разовых консультаций, а в форме *консалтинговых проектов*, включающих в себя следующие основные этапы:

1) диагностика (выявление проблем);

2) разработка решений;

3) внедрение решений.

Понятие «консалтинговый процесс» шире, чем проект, так как оно, помимо проектной стадии включает в себя предпроектную и послепроектную.

Предпроектная стадия охватывает

• осознание клиентом наличия проблемы;

• определение задач (техническое задание);

• техническое и финансовое предложения клиенту.

Проектная стадия это начало реализации контракта. Она включает три этапа.

1-й этап — диагностика:

• сбор данных на объекте и их обработка;

• систематизированное определение проблемы.

2-й этап — разработка решений:

• определение поля допустимых решений;

• выбор рекомендуемых решений;

• представление решений руководству клиентской организации.

3-й этап — внедрение решений:

• разработка программы внедрения;

• внедрение;

• контроль за внедрением;

• оценка результатов проекта;

• окончательное завершение;

• выход консультанта из организации клиента.

Конец реализации контракта приходится на *послепроектную стадию*:

• окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом;

• анализ происшедших в результате проекта изменений в организации клиента и поиск идей для новых проектов с тем же или иным клиентом;

• самоанализ деятельности консультанта по проекту с целью совершенствования методов его работы.

Все указанные подходы основаны на том, что:

1) связанные задачи группируются вместе;

2) все этапы равноценны по степени значимости (но не по времени их реализации и привлеченным ресурсам);

3) этапы разрабатываются от общего к частному;

4) каждый этап завершается принятием решения, вытекающего из его целей.

Структуру и содержание консультационного процесса предопределяет модель консультирования. Конечной же целью консультирования является оказание помощи клиенту в решении возникших в организации проблем и осуществление прогрессивных изменений в организации.

4.3. Основы процесса консультирования

Подчеркнем еще раз, что в настоящее время под консультированием понимается совместная работа консультанта и клиента при разработке и внедрении новшеств (коллективные, совместные усилия) — «партисипативное» консультирование. Однако степень вовлеченности клиента в консалтинговый проект различается как в зависимости от видов консалтинговых услуг и типа решаемых проблем, так и от этапа или фазы осуществления консалтингового проекта. Вместе с тем в любом случае эффективность работы консультанта будет минимальной, если клиент вообще не участвует в ней. Увеличение вовлеченности клиента в процесс консультирования приводит к росту эффективности консалтинга. Однако степень вовлеченности клиента повышает эффективность лишь до определенного момента, после которого эффективность начинает падать. Это происходит тогда, когда клиент как бы начинает выполнять за консультанта его работу. Модели процесса консультирования очень сходны с моделью решения управленческих проблем. Это обусловлено тем, что консультирование является видом управленческой деятельности, формой помощи и способом решения проблем управления. Вместе с тем есть и определенные отличия моделей процесса консультирования и решения управленческих проблем:

• процесс консультирования — это результат взаимодействия двух сторон — клиента и консультанта;

• он начинается с приглашения консультанта и завершается его уходом (на любом этапе);

• роль консультанта и клиента на разных этапах консультационного процесса, в разных моделях консультирования меняется. Сведение участия хотя бы одной из сторон к нулю означает прекращение процесса консультирования.

Консультанты отмечают, что прежде всего при работе с клиентской командой необходимо перетащить ее на свою сторону и удостовериться, что они хотят помогать консультанту. Ключом к удержанию клиентской команды на своей стороне является превращение их целей в цели консалтинговой компании. Члены клиентской команды должны помнить, что если их миссия потерпит неудачу, то миссия консультантов тоже провалится, и наоборот. Консультанты должны также понимать, что работа с консультантом приведет к росту их квалификации, что они, как минимум, узнают о вещах, о которых они не узнали бы никогда, и это поможет в их карьере. Клиентам надо объяснить, что они также получат шанс добиться реальных изменений в своей организации, а это достаточно редкий опыт в трудовой жизни большинства людей. Деятельность по консолидации команды действительно улучшает результаты работы с клиентскими командами. Однако можно также обнаружить, что не все участники команды клиента имеют такие же способности или цели, как и консультант. В этом случае необходимо попытаться по возможности избавиться от мешающих консультанту участников команды, в противном случае, постарайтесь привлечь их на свою сторону. Можно выделить два типа мешающих участников клиентской команды: просто бесполезные и активно враждебные. Возникает вопрос: что же делать с теми, кто или туп, или некомпетентен для выполнения требуемой от него работы? Первая и простейшая тактика — это попытаться заменить мешающих консультанту на кого-нибудь получше. Однако сделать это удается не всегда. В этом случае консультанту придется иметь дело с бесполезным прежним членом клиентской команды. Тогда следует поработайть с ним, выделить ему участок работы,

которую он может сделать, удостовериться, что эта работа не критична для проекта и ее могут сделать и другие члены команды. Консультанту надо полагаться на других участников, чтобы они смогли поддержать его. Работа с любым враждебным участником команды значительно сложнее. И в этом случае наилучшая тактика — исключить его из команды, но это не всегда осуществимо. Само его присутствие в команде часто означает, что кто-то могущественный в этой организации хочет этого. Хорошее решение — это обработка подобных членов клиентской команды. Необходимо использовать их таланты, где можно, но держать наиболее важную информацию от них подальше. Если известно, кто стоит за «шпионом», целесообразно узнать, каковы его планы, — возможно, удастся использовать это тогда, когда придет время продавать свое решение. Если клиент не поддерживает консультанта, проект успешным не станет. Необходимо постоянно привлекать клиента к работе, чтобы преуспеть в качестве консультанта по управлению. Вовлеченность в процесс означает поддержку усилий консультанта, предоставление ресурсов и внимание к результатам. Если вовлеченность определить именно так, трудно представить себе, как любой проект может быть успешным без вовлеченного клиента. Что же является первым шагом в этом процессе? Это понимание планов клиента. Естественно, что клиенты будут поддерживать консультанта только в том случае, если будут считать, что его усилия соответствуют их интересам. Однако эти интересы могут изменяться во времени. Поэтому частые контакты и регулярное обновление дадут возможность остаться в контакте с клиентом, а проектам — среди его приоритетов. Долговременные итоги работы консультанта будут намного результативнее, если его клиенты участвовали в получении решения, понимают его, чем если бы они сразу получили готовое решение. Длительность воздействия полученного решения на бизнес клиента зависит от того, удастся ли получить поддержку на всех уровнях в клиентской организации. Работа не заканчивается, если консультанты нашли блестящее решение, логично структурировали его и представляют его клиенту ясно и точно. Если консультант решает добиться реальных изменений с

продолжительным воздействием, решение консультанта должны принять все, кого оно касается. Консультант должен продать свое решение на каждом уровне организации, начиная с Совета директоров и кончая линейными менеджерами. Поэтому, после того как консультант представил свои рекомендации Совету директоров, необходимо ознакомить с ними и менеджеров среднего звена, так как, скорее всего, именно они будут отвечать за и реализацию рекомендаций. Необходимо также помнить и о рядовых сотрудниках, поскольку именно на них окажут наибольшее влияние рекомендуемые консультантом изменения.

4.4 Этапы и методы работы с клиентами

Организации должны предпринимать целый комплекс шагов по развитию практической деятельности. Он состоит из пяти основных шагов:

• Вещание.

• Ухаживание.

• Сверхудовлетворение.

• Выращивание отношений с клиентом.

• Выслушивание.

При этом важно отметить, что только использование всего комплекса даст желаемый результат. Что представляет собой каждый шаг?

Под *вещанием* понимается деятельность, направленная на создание потенциальных клиентов, формирование запросов и возможности работы с новыми клиентами. Такаядеятельность направлена на предоставление информации рынку, интересующему консалтинговую компанию. Этот шаг включает в себя проведение семинаров и публикацию статей и книг, издание информационных бюллетеней и публичные выступления.

Новый вид деятельности — *ухаживание*- возникает тогда, когда клиент каким-либо образом проявил заинтересованность и обозначил себя как возможного клиента. В этом случае консультационная фирма уже нацелена не на группу потенциальных покупателей, а на конкретного потенциального клиента.

Оба рассмотренных шага относятся к успешным попыткам по привлечению новых клиентов. Однако, как показывает опыт, главная составляющая развития практической деятельности — это *сверхудовлетворение* существующих клиентов. Здесь важны не просто превосходное выполнение работы и великолепное обслуживание клиента, нацеленные на его «удовлетворение». Деятельность компании будет эффективной лишь в том случае, когда клиент весьма доволен результатами проделанной работы и жаждет снова работать с консультантом.

И, наконец, огромное значение для развития практической деятельности имеет *выслушивание* рынка, обозначаемое часто как «накопление информации о рынке». Эффективное позиционирование консультирующей организации на рынке во многом зависит от того, насколько адекватно она понимает существующие устремления клиентов. Неудача в осуществлении этого шага приведет к тому, что консультант начнет отставать и ей придется искать свое место на рынке, основываясь на «догадках» и «предположениях» о том, чего хотят клиенты. Определить потребности клиентов и то, каким образом они осуществляют свой выбор, можно достаточно легко, если организованно и методично проводить опросы клиентов, посещать отраслевые собрания вместе со своими клиентами и слушать, а не говорить или продавать.

Лучший способ для достижения глубокого понимания — это процесс *выслушивания* клиентов Это нечто большее, чем просто сбор информации в процессе поиска новых клиентов или поддержания контактов в ходе текущего проекта. Только структурированная программа сбора информации, ее анализ и применение в ежедневной практике консалтинговой компании помогут обеспечить реальное конкурентное преимущество и выявить возможности для предоставления новых видов услуг.

Отсутствие обратной связи с потребителями услуг консультирующей компании может привести к тому, что она упустит возможность сделать свою продукцию конкурентоспособной. Консультант может иметь свое представление о конкретной услуге, однако важным также является и то,

чтобы клиент сам заявил о своей потребности в этой услуге. В связи с этим стратегическое планирование деятельности консалтинговой компании невозможно до тех пор, пока она не выявит потребности клиентов. Существуют несколько методов учета интересов клиентов.

1. Создание группы пользователей.
2. Обратные семинары.
3. Посещение отраслевых собраний клиентов.
4. Маркетинговые исследования.
5. Визиты высших руководителей к ключевым клиентам.
6. Обсуждение завершенного проекта с группой проекта.
7. Регулярная обратная связь с клиентами.

• *Группы пользователей*. Идея заключается в следующем: небольшой группе (от пяти до семи человек) постоянных клиентов, выразивших желание периодически, два-три раза в год обсуждать последние нововведения фирмы в сфере оказания услуг, предоставляются планы по развитию новых видов услуг, расширению их спектра и другие стратегические инициативы. После этого клиентам предлагают критически рассмотреть эти планы, дать оценку целесообразности инвестиций, высказаться по поводу предоставления новых видов услуг и т.д. В основе этого метода лежит предельно простая идея: никто не может оценить деятельность фирмы лучше ее клиентов, выполняющих таким образом как бы часть работы отдела стратегического планирования фирмы.

• *Обратные семинары*. На них приглашают руководство какой-то одной фирмы-клиента специально для беседы с сотрудниками консультирующей фирмы. Можно отметить несколько важных моментов такой тактики.

Во-первых, персональное приглашение от руководства фирмы в значительной мере способствует формированию впечатления о том, что организация заботится о своих клиентах и хочет узнать о них как можно больше, тем самым располагая клиента к себе.

Во-вторых, обратные семинары расширяют базу знаний фирмы. Эти семинары, особенно проводимые на регулярной основе, создают механизм, с помощью которого персонал консультирующей фирмы узнает мнение своих клиентов.

В-третьих, такая методика дает возможность выявить дальнейшие пути развития бизнеса, особенно если общение происходит не только с сотрудниками той сферы деятельности, в которой фирма уже работает с клиентом, но и смежной.

Конечно, такие семинары должны быть тщательно подготовлены и проведены. Главное — дать клиенту почувствовать, что его пригласили не для того, чтобы что-то ему продать, а для того, чтобы его выслушать.

• *Посещение отраслевых собраний клиентов*. Это еще один важный способ выслушать клиентов — пойти на такие отраслевые собрания. Именно там они обсуждают важные для консультантов вопросы. И ценность посещения таких собраний станет значительно больше, если специалист-консультант в письменном виде изложит свои наблюдения и ознакомит с ними других сотрудников консалтинговой фирмы.

• *Маркетинговые исследования*, проведенные специальными агентствами, могут играть важную роль в области профессиональных услуг, но их значение несколько иное, чем в большинстве отраслей. Дело в том, что методы маркетинговых исследований, основанные на анализе больших массивов данных, здесь не столь эффективны, как в других ситуациях. Поэтому при проведении исследований необходимо использовать индивидуальные методы, например фокус-группы.

• *Визиты высших руководителей к ключевым клиентам*. Самой простой и обычной формой выслушивания клиента являются более или менее формализованные программы встреч руководителей фирмы с основными клиентами. При этом возникает возможность не только обсудить качество оказываемых услуг, но и поговорить о перспективах долгосрочного сотрудничества. Поскольку в этом случае встреча происходит на более

высоком уровне, чем это может сделать менеджер осуществляемого проекта, возникает возможность получить углубленное представление о запросах и потребностях клиента.

• *Обсуждение проведенного проекта с группой проекта*. В фирмах, оказывающих профессиональные услуги, неотъемлемой частью рутинной работы является обсуждение одним из руководителей фирмы достоинств и недостатков завершенного проекта. Это помогает обеспечить качественную техническую сторону выполнения проекта. Вместе с тем возникает масса информации, дающая возможность найти пути улучшения процесса взаимодействия с клиентом. Кроме того, выявляются дополнительные потребности и создаются возможности достаточно быстрого получения новых заказов.

• *Регулярная обратная связь с клиентами*. Наряду с регулярным разбором результатов проекта есть и еще одна эффективная форма учета интересов клиентов. Заканчивая проект, фирма посылает клиенту анкету и просит его оценить ее работу. Этот метод служит дополнением к персональным встречам после окончания проекта и проводится с использованием соответствующего вопросника. В ряде случаев клиенту гораздо проще письменно прокомментировать то, что сложно изложить в личной беседе.

4.5.Маркетинговая работа с клиентами

Для многих компаний азбучной истиной является положение о том, что уже имеющиеся клиенты — это наиболее вероятный (и часто самый прибыльный) источник нового бизнеса. Однако, признавая это, можно обнаружить, что обычно существуют хорошо продуманные и организованные программы привлечения новых клиентов и практически нет программ получения новых заказов от старых клиентов. Остановимся на этом подробнее.

Прежде всего, почему старые клиенты представляют собой лучший источник новых заказов?

• Поскольку доверие клиента уже достигнуто в ходе предыдущих работ, вероятность получения заказа от такого клиента наивысшая. Вместе с тем нередко при получении новых заказов от старого клиента можно избежать обычных формальностей, не проводя установленную процедуру выбора.

• В большинстве случаев маркетинговые затраты на привлечение заказов от клиентов фирмы ниже.

• Новые проекты для старых клиентов обычно бывают более прибыльными, поскольку риск в этом случае меньше в силу большей определенности во временных затратах и размерах проекта.

• Работая со старыми клиентами, фирма получает больше возможностей по использования младшего персонала, так как старые клиенты уделяют этому вопросу меньше внимания. Однако если работа со старыми клиентами столь привлекательна, то зачем же компаниям затрачивать столько времени и инвестировать деньги в привлечение новых клиентов? Дело в том, что новые клиенты и новые задачи мотивируют сотрудников, утомленных работой с одним и тем же клиентом, с одними и теми же проблемами. Кроме того, в случае слишком активного создания фирмой взаимоотношений со старыми клиентами может возникнуть эффект пресыщенности: они становятся «капризными», появляется потребность в поиске новых клиентов. А слишком навязчивое внимание к старым клиентам может быть интерпретировано ими как стремление получить дополнительную прибыль без учета их интересов.

Кроме того, самая важная причина прохладного отношения к старым клиентам — то, что привлечение новых клиентов — более увлекательное занятие, вызывающее у людей инстинкт охотника. Работа с новым клиентом всегда более или менее структурирована, в ней можно выделить определенные этапы, заданные цели, конечные результаты. В случае со старыми клиентами все менее определенно и тем самым сложнее. Еще одна причина повышенного интереса к привлечению новых клиентов и недооценки работы со старыми клиентами — это принципиальное отличие самой маркетинговой работы в каждом из случаев. Дело в том, что работа со

старыми клиентами требует глубокого вовлечения в бизнес клиента, в его проблемы. Совсем иначе строится работа по привлечению новых клиентов. Она гораздо менее индивидуализирована и более определенная: это исследование ситуации клиента, разработка предложения, проведение семинаров и презентаций.

Как же построить работу со старыми клиентами? Прежде всего необходимо начать с выявления ключевых клиентов имеющейся клиентской базы и сосредоточить основные усилия на них. Это должны быть те клиенты, которым нужны дополнительные услуги компании и отношения с которыми достаточно устойчивы и позволяют надеяться, что маркетинговые усилия не будут потрачены впустую.

Однако необходимость учета рабочего времени приводит к проблеме, возникающей из-за того, что смешиваются часы, потраченные на работу над существующим проектом, и время, необходимое для получения новых заданий. Поэтому разумно разделить все время работы с клиентом на две части. Первая — время на проект, вторая — на маркетинг. В этом случае в рамках каждого проекта существует два самостоятельных бюджета средств и времени.

Успешный маркетинг для старых клиентов должен состоять из трех основных стадий, ни одна из которых не может быть пропущена: Усилия дли увеличения вероятности того, что клиент снова обратится в фирму, добиться, чтобы клиент снова воспользовался услугами компании, — эта задача должна быть выполнена на первом этапе. Для этого клиенты должны быть не просто удовлетворены проделанной работой, они должны быть сверхудовлетворены. В тактических приемах достижения этого нет ничего необычного. Ново лишь то, что предлагаются бюджет, планирование и контроль исполнения задуманных мероприятий и система мотивации. Список возможных действий выглядит следующим образом.

• Дополнительные усилия в рамках текущего проекта (следует использовать бюджет для проведения дополнительного анализа, для

улучшения обслуживания и качества презентаций, необходимо обеспечить доступность к документам, больше объяснять).

• Увеличение частоты контактов с клиентом (регулярные телефонные звонки, визит при любой возможности, назначение деловых встреч в обеденное время, приглашение в офис фирмы, подключение к проекту лидеров фирмы).

• Построение деловых отношений (помощь в поиске необходимых контактов, проведение семинаров для персонала клиента, посещение внутренних встреч клиента, подборка нужных публикаций, при возможности подсказка клиенту новых возможностей его бизнеса).

• Построение личных отношений (социальное взаимодействие, поздравления с личными праздниками, предложение раздобыть билеты в театр или на спортивные мероприятия, информирование о номере домашнего телефона, предложение воспользоваться возможностями фирмы).

Из этого списка (естественно, далеко не полного) видно, что он включает в себя приемы работы, ведущие к построению как деловых, так и личных отношений. Здесь заложено стремление найти способ быть полезным контрагенту: чтобы получить одолжение (новый проект), необходимо сделать одолжение клиенту (выполнить для него что-то бесплатно), которое продемонстрировало бы одновременно и заботу, и заинтересованность. При этом построение деловых отношений важнее, нежели построение личных.

2. Увеличение возможностей фирмы по обслуживанию клиентов. Эта стадия рассматриваемого маркетинга заключается в инвестировании времени в увеличение возможностей фирмы для обслуживания клиента. Цель этого — убедить клиента в том, что знания и навыки консультирующей фирмы не только могут, но и уже приспособлены для решения его проблем. Эти шаги не просто демонстрируют желание быть полезным, но и показывают интерес консультанта к делам клиента.Сюда прежде всего входят:

• расширение знания отрасли клиента (тщательное изучение отраслевых журналов и новостных лент, посещение отраслевых

собраний вместе с клиентом);

• расширение знаний о клиентском бизнесе (ознакомление со всеми корпоративными изданиями клиента, его годовым отчетом и другими доступными документами, со стратегическим планом, бесплатная помощь в анализе внутренних исследований, проведение обратного семинара);

• расширение знаний о компании клиента (знакомство с организационной структурой, основными контрагентами клиента, его высшим руководством и общей структурой власти в компании, встречи с другими руководителями, общение с младшим персоналом клиента);

• расширение знаний о клиенте (выяснить, как клиента оценивают внутри организации, чем он недоволен).

3. *Поиск возможностей для новых проектов*. Эта часть рассматриваемого процесса, на которую должно быть потрачено время, по сути и есть процесс продажи новых проектов. Это требует составления программы поиска фактов, свидетельствующих о потребностях клиентов, сбора и анализа данных и создания ситуаций, при которых клиент сам осознает новые потребности. Можно использовать следующие тактические приемы:

• создание ситуаций, в которых можно продемонстрировать компетентность и заинтересованность (предложите бесплатные услуги кого-либо из партнеров, организовать встречу с другими партнерами);

• поиск признаков, свидетельствующих о новых потребностях клиента (для чего используют знания всей команды для сбора информации, добиваются приглашения на совещания клиента, договориваются о встрече с другими руководителями компании-клиента, встречаются с персоналом клиента на всех уровнях);

• сбор свидетельства новых потребностей (проведение дополнительного анализа; если возможно, получить дополнительные интервью, проводить специальные исследования);

• помощь клиенту осознать новые потребности (обратить как можно раньше внимание клиента на существующие проблемы, документировать

свидетельства наличия проблем, сравнить статистические данные компании клиента и других компаний, ознакомить клиента с результатами работы на других проектах с другими клиентами);

• поиск спонсора проекта в компании клиента (узнать, кто заинтересован в изменениях);

• расспросы о новых проектах только в подходящее время (определить проблемы, но не давить на клиента; делать предложение только тогда, когда есть уверенность, что оно будет принято).

Если, уходя от клиента, консультанты не реализуют возможности продолжения работы, не обнаружив и не показав клиенту потенциал для улучшений, то это означает, что в некотором смысле консультанты действуют непрофессионально. Профессионализм основан на понимании того, что ждет консультантов на пути поиска возможностей и извещения клиента о них.

Описанные приемы целесообразно рассматривать как своего рода меню, из которого можно выбрать подходящие мероприятия. Однако даже при наличии долгосрочных отношений в прошлом по окончании текущего проекта доходы могут упасть до нуля. Более того, выполняемые контракты могут быть расторгнуты преждевременно. Поэтому ясно, почему важным в консалтинге является принцип постоянного маркетинга.

Маркетинг консалтинговых услуг особенно важен независимым консультантам, которые не могут позволить себе довольствоваться имеющимися проектами. В реальной жизни рассчитывать на то, что потенциальные клиенты уже знают о консультанте, не приходится. Неоднократно отмечалось, что по своей природе консалтинговые услуги не являются услугами массового спроса, и поэтому они не нуждаются в массовой рекламе.

В любом случае при работе с конкретным клиентом следует для нормальных и конструктивных отношений с ним помнить следующие психологические и поведенческие правила.

1. Как правило, «трудные» клиенты поступают так, как они считают нужным, руководствуясь исключительно своими эгоистическими интересами.

2. Можно демонстрировать гнев или раздражение, другие нормальные человеческие эмоции, но более корректно, чем клиент, и, конечно, в рамках общепринятой нормы общения.

3. Одобрение действий консультанта клиентом имеет второстепенное значение.

Симпатия клиента по отношению к консультанту при всей значимости этого фактора не должна заслонять стоящих перед консультантом целей.

4. Консультант несет ответственность только за свои собственные поступки и не отвечает за других. Нельзя подменять клиента и становиться для него «нянькой». Выбор решения – всегда за клиентом.

5. Не лучший путь изменить поведенческий стереотип клиента —пытаться изменить сначала его позицию. Такое поведение настроит клитента против консультанта.

6. Не стоит пытаться проникнуть глубоко в мотивацию других людей. Это и слишком затратно для консультанта и не слишком приятно для клиента.

7. Не надо сильно давить на клиента – действие рождает противодействие.

8. Важно понять не то, что «роднит» консультанта с клиентом, а то, что отличает от него.

Чем яснее консультант обозначит свои расхождения с клиентом во взглядах, тем выше вероятность того, что консультанту удастся найти точки соприкосновения и поддерживать нормальное взаимодействие на благо клиента так, как умеет делать только консультант. Общие взгляды могут касаться лишь определения целей совместной работы консультанта и клиента и конечного результата.

9. Нет таких свойственных человеку качеств, которые сами по себе можно было бы назвать плохими при любых обстоятельствах. Правило консультанта может быть сформулировано так: если желательно и далее нормально взаимодействовать с клиентом, необходимо сосредоточиться на конкретных

аспектах поведения и результатах этого поведения, ни в коем случае не затрагивая тех свойств характера, которые вынуждают человека поступать так или иначе.

10. Не обязательно чувствовать симпатию к клиенту, доверять ему. Это не противоречит тому, что между клиентом и консультантом могут быть ненатянутые, почти доверительные отношения.

Тема 5. Коучинг

РАЗДЕЛЫ ТЕМЫ

ПОНЯТИЕ КОУЧИНГА

ЦЕЛИ КОУЧИНГА

ПРИМЕНЕНИЕ КОУЧИНГА

5.1. Понятие коучинга

Оптимизация отдельного управленческого решения – довольно узкая задача и во временном плане,и в бизнес-плане. Ряд консультационных фирм берется за более масштабный проект – переподготовку персонала, адаптацию кадров фирмы и ориентацию их на инновационную деятельность. Другими словами, управленческие решения принимаются повседневно, и не лучше ли вместо регулярного привлечения посторонних консультантов настроить и адаптировать персонал предприятия на решение управленческих проблем любого уровня? С одной стороны, консультант здесь как бы сам лишает себя работы в будущем, с другой же – приобретает постоянного клиента и партнера. Подобная деятельность отражается в понятии «Коучинг».

«Coaching» в переводе с английского означает «тренерство», «сопровождение». В бизнес-консультировании коучингом называют личностную тренировку для достижения наивысших результатов в минимальные сроки.

Задачей деятельности коуча (тренера) является в первую очередь освобождение самопознания и потенциалов, скрытых в каждом работнике. Ключ к решению этой задачи — развитие самосознания и чувства ответственности у человека, занятого профессиональной деятельностью.

Чаще всего пользуются услугами коучинга деловые люди, так как именно в бизнесе требуются постоянное новаторство и развитие, максимальный обзор и четкое представление перспектив. Традиционно бизнес — область, бросающая менеджерам наибольший вызов. Но есть еще одна причина актуальности коучинга в бизнесе. В сегодняшней конкурентной борьбе главную роль играют уже не технологии, четкие процедуры и инструкции — это теперь может быть у всех.

То, что отличает конкретного менеджера от конкурентов и помогает обеспечить лидерство в бизнесе и преимущество на рынке, — это человеческие ресурсы, которыми обладает компания, и умение их оптимизировать. Последнее напрямую зависит от системы управления и мотивации. Коучинг направлен на трансформацию устаревших представлений об эффективности деятельности как отдельного человека, так и целого коллектива, выработку новых стратегий поведения менеджера, коллектива. Суть коучинга состоит в раскрытии потенциала личности для максимизации собственной производительности и эффективности. Он больше помогает личности обучаться, нежели учит.

Существует множество определений коучинга, отличающихся одно от другого. Но суть одна, которую можно выразить несколькими словами: партнерство, раскрытие потенциала, результаты.

Коучинг — это партнерское сотрудничество, раскрывающее потенциал и способствующее достижению результатов; это модель взаимодействия, благодаря которой руководитель повышает уровень мотивации и ответственности как у себя самого, так и у своих сотрудников.

Управленческий коучинг (или бизнес-коучинг) представляет собой взаимодействие с клиентом на длительной, в идеале — на постоянной основе. Бизнес-коучинг — это работа с первыми лицами, менеджерским составом, перспективными сотрудниками или рабочими группами.

5.2 Цели коучинга

Целью коучинга является оказание экспертной и психологической поддержки, направленной на решение актуальных задач клиента. Результатом коучинга является принятие клиентом решений, важных для ситуаций, где ответственность за реализацию принятых решений берет на себя клиент.

Совершенствование организационной культуры, изменение парадигмы мышления сотрудников и руководства — длительный процесс. И начинается эта работа, конечно, с владельцев и руководства компании. Коучинг может носить как ситуационный характер (разовые сессии по решению конкретных задач), так и проектный, т.е. представлять собой ряд целенаправленных мероприятий для достижения заранее оговоренных целей. В последнем случае неминуема работа с отдельными служащими компании или целой группой сотрудников: персоналом отдела, сектора, подразделения.

Коучинг может быть индивидуальным и групповым.

Индивидуальное консультирование может проводиться в различных формах:

• личные встречи;

• консультации по телефону;

• переписка по электронной почте.

Это специфическая работа практического психолога в качестве консультанта «первого лица». Руководителям, которые зачастую работают по 10-16 часов в день, объективно не хватает времени остановиться, подумать о себе, о своей миссии, им трудно посмотреть на свое дело со стороны. В окружении любого первого руководителя практически нет людей, которые не питали бы к нему прагматического интереса. Коуч-консультант не зависит от организации клиента, поэтому он может быть полностью объективным и ориентированным на его интересы.

Кто же нуждается в коучинге?

Во-первых, коучинг нужен не столько начинающим предпринимателям, сколько уже лидирующим, т.е. тем, кто практически получил ранг «чемпиона».

Во-вторых, побеждать и опережать такой предприниматель хочет не столько окружающих (конкурентов), сколько самого себя (себя сегодняшнего).

В-третьих, коуч не обучает бизнесмена «правильным» и распространенным в данном виде бизнеса «приемам игры»: для этого есть специализированное обучение разного уровня — как для начинающих, так и для достаточно продвинутых «пользователей». Коуч помогает человеку совершенствовать и максимально эффективно использовать его личные сильные стороны, о которых большинство из нас или не догадывается, или догадывается, но не использует как основу для дальнейшего движения вперед .

Таким образом, парадокс заключается в том, что дефицит управленческих навыков и качеств проявляется не только в слабо развивающемся бизнесе, но и в растущем чрезмерно быстро. Персональная работа с владельцем или руководителем компании (подразделения, сектора), ликвидируя этот дефицит, дает мощный импульс развитию всего бизнеса в целом и помогает:

• определению четких целей и направлений развития;

• выработке стратегий реализации планов;

• освоению необходимых навыков и техник управления делами и людьми,

В процессе взаимодействия со своим личным тренером (коучем) руководитель получает возможность:

• шире рассматривать ситуацию;

• расставлять приоритеты и формулировать цели;

• объективнее оценивать происходящее;

• реально оценивать собственные ресурсы и модели поведения;

• учиться делать выбор, принимать качественные решения;

• обучаться более эффективным формам управления ситуацией, собой и людьми.

Коуч помогает руководителю использовать такие стратегии и навыки, которые существенно повышают эффективность планирования, позволяют обнаружить и мобилизовать имеющиеся ресурсы, найти выход из «безвыходной» ситуации.

От профессионализма персонала, приверженности корпоративным целям, ответственности и мотивации во многом зависит общий успех. Коучинг — это возможность синхронизировать цели перспективных и полезных сотрудников с целями компании, разработать планы их карьерного роста, помочь адаптироваться в новых условиях (повышение в должности, ротация кадров) и максимально расширить их потенциал. В этом случае коучинг может рассматриваться как:

• повышение самомотивации сотрудника;

• награда или премирование за особый вклад или достигнутые показатели;

• мобилизация и фокусировка на достижение результата перед началом стратегически важного процесса;

• адаптация к новым условиям работы при повышении в должности или переводе в новое подразделение;

• индивидуальная тренировка с целью повышения конкретных навыков и компетенции.

Один из вариантов использования технологии коучинга — работа с группой, будь то совет учредителей компании, управленческая команда или проектная группа. Участие коуча в совещаниях и отдельная работа с группой могут значительно оптимизировать процесс работы и способствовать:

• созданию общего видения перспектив, постановке целей и выработке стратегий;

• достижению консенсуса в спорных и конфликтных вопросах и ситуациях;

• более открытому и заинтересованному обсуждению планов работы всеми участниками;

• более взвешенному и объективному принятию решений;

• проведению креативных процессов и разработке идей.

Участие коуча в практических встречах эффективно благодаря тому, что он:

• структурирует процесс обсуждения, помогает увидеть ситуацию с разных точек зрения;

• стимулирует максимальное использование потенциала каждого;

• дает полезную, беспристрастную обратную связь;

• способствует сплочению группы вокруг единой цели, созданию синергизма их действий;

• обучает эффективным формам взаимодействия между членами команды.

Этот процесс значительно отличается от распространенного вида работы с группой — тренинга, где в искусственно созданной атмосфере взаимодействия группа ненадолго сталкивается с практикой. Коучинг позволяет не только приобрести бесценный опыт, но и достигнуть высоких результатов в реальной работе при постоянной поддержке коуча, повысить главную энергию для движения — мотивацию.

5.3. Применение коучинга

Интерес к услугам коучей, как правило, возникает у крупных высокоразвитых корпораций или небольших компаний, директора которых (они же собственники) принимают решение повысить эффективность работы персонала. Как показывает общемировая статистика, средняя эффективность работы подавляющего большинства сотрудников составляет примерно 40-43%, Т. е. люди работают не так эффективно, как могли бы. Когда человек приступает к новой работе, уровень его эффективности достаточно высок, а в дальнейшем, как правило, начинает снижаться. И очень многие топ-менеджеры в передовых компаниях мира сейчас озабочены, каким образом можно поднять эту эффективность. Материальное стимулирование на нынешнем этапе не всегда срабатывает. Менеджеры в западных компаниях стараются изыскать те способы, которые помогут использовать в работе внутренний потенциал сотрудника. Коучинг, по сути, и является средством, способствующим открытию самого лучшего, что есть в человеке.

Коучинг находится на стыке бизнес-консалтинга и психологии. Он включает в себя все многообразие процедур, существующих в корпоративном консультировании, но главное — это индивидуальная работа, диалог с первым лицом организации. Задачи коуч-консультанта: помочь клиенту

сосредоточиться на наиболее важных, приоритетных моментах его деятельности; включить внутренние ресурсы; привести в действие систему мотивации; по-новому взглянуть на себя и на свой бизнес; максимально эффективно (и в то же время безболезненно) увязать цели клиента с целями окружающих его людей и его организации, чтобы не возникла реакция отторжения; решить кадровые вопросы — с кем-то расстаться, кого-то мотивировать и т.д.

Работа коуч-консультанта напоминает работу спортивного тренера: тренер не может пробежать за спортсмена дистанцию, зато он может помочь споротсмену актуализировать внутренний ресурс, «поймать свою игру», открыть в себе то сильное и уникальное, что свойственно только ему и что позволит добиться победы.

Иногда коучинг путают с психотерапией. Но это разные вещи. Психотерапевт концентрируется, в основном, на психологических проблемах и исследовании их корней, а значит, на прошлом, на ошибках пациента. Коучинг фокусируется на базовых жизненных ценностях, целях и путях их достижения, на успешных стратегиях клиента. Коучинг ориентирован скорее в будущее, чем в прошлое.

Коучинг — это взаимодействие партнеров, несущих равную ответственность за этотконкретный процесс. Взаимодействие направлено на достижение целей, обозначенных клиентом в начале совместного пути. И коучинг — действительно путь, движение к желаемому результату, который клиент и консультант проходят вместе. Часто руководителю трудно обсуждать какие-то вопросы с подчиненными в силу различных причин, а с руководителями своего ранга — в силу необходимости сохранять коммерческие тайны в условиях конкуренции. С консультантом возможно установление доверительных отношений в условиях полной конфиденциальности. Кроме того, технология коучинга такова, что не требует детализации и подробностей.

Коучинг отличается от наставничества, идея которого всегда была очень актуальной для России,поскольку основополагающим принципом коучинга

является твердая уверенность в том, что практически все люди обладают гораздо большими внутренними способностями, чем те, что они демонстрируют в своей повседневной жизни. Коучинг же, по сути, и направлен на то, чтобы выявить все эти способности.

Шефство старших, более опытных коллег, безусловно, может быть очень полезным, но оно также способно и подавить тот самый, таящийся, внутренний потенциал, и поэтому прибегать к таким видам обучения следует крайне аккуратно. Коуч стремится в каждом человеке «выстроить» глубокую уверенность в своих силах, а это возможно только в том случае, если такой человек ощущает полную ответственность за результаты своего труда. А когда другие постоянно говорят ему, что и как ему следует делать, этот внутренний «стержень» ответственности может и не образоваться. При этом важно отметить, что какой бы мы ни применяли термин: «коучинг», «консультирование» или «наставничество», если это делается хорошо, его эффективность в значительной мере обусловлена верой менеджера в человеческий потенциал.

Где и когда следует использовать коучинг и для чего? Наиболее очевидные варианты применения коучинга в работе — это:

• мотивация персонала;

• оценка;

• делегирование полномочий;

• исполнение задач;

• решение проблем;

• планирование и контроль;

• регулирование взаимоотношений;

• развитие персонала;

• создание рабочих групп;

• работа в группах.

Этот список можно продолжить.

Коуч-преподаватель не является лицом, решающим проблемы, учителем, советчиком, инструктором или даже экспертом. Он (она) — это озвученный совет, это лицо, создающее психологические предпосылки и условия, повышающие осознание. Коуч является мастером, который обладает способностью выслушивать и задавать вопросы, цель которых — помочь клиенту обрести достаточно высокую степень ясности и принять решения, необходимые ему для достижения поставленных им же задач .

Идеальный коуч-преподаватель должен быть терпеливым и упорным, независимым и беспристрастным, умеющим слушать, восприимчивым, осведомленным, внимательным, обладать хорошей памятью.

Этот список может быть дополнен такими качествами, характеризующими коуча, как компетентность в технических вопросах, знания, опыт, способность вызывать доверие, умение руководить.

На российском рынке появляется много консультантов, предоставляющих услуги коучинга. В справочнике по коучинговым услугам в России упоминаются сотни компаний, хотя, безусловно, далеко не все они занимаются именно коучингом. Многие начинают себя называть именно так потому, что это модно (понятно, что о предоставлении этой услуги зачастую объявляется только для того, чтобы вызвать интерес клиента).

Сегодня основная тенденция на российском рынке коучинга — это безусловное развитие, причем и в глубину, и в ширину. Самый большой интерес к этой сфере проявляют корпоративные клиенты, которые заказывают услуги по повышению квалификации своего менеджмента как высшего, так и среднего звена и внедряют в свой бизнес методики коучинга. Среди таких клиентов, как правило, западные или совместные компании, т.е. те, у кого налажены близкие контакты с западным менеджментом, кто осведомлен о последних веяниях в области управления бизнесом вообще и персоналом – в частности. Цели, которые они преследуют, это:

- Улучшение продуктивности деятельности;
- Развитие персонала;

- Лучшее обучение;
- Улучшение взаимоотношений;
- Больше времени для менеджера;
- Больше конструктивных идей;
- Лучшее использование мастерства и ресурсов идей;
- Быстрая и эффективная реакция в критических ситуация;
- Большая гибкость и адаптивность к изменениям.

В одной из книг отмечается, что «…в каждом из нас сокрыта область неограниченных возможностей. Когда вам удастся проникнуть в это удивительное место, вы получите совершенно уникальный опыт: вы поймете, что можете добиться всего, чего захотите. Именно здесь происходит волшебство». Коучинг часто рассматривается как процесс создания подобного волшебства.

Тема 6. Управленческий консультант

РАЗДЕЛЫ ТЕМЫ

ПРОФЕССИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТАНТА

СПЕЦИФИКА РАБОТЫ КОНСУЛЬТАНТОВ И ВИДЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

КАЧЕСТВО КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

6.1. Профессия управленческого консультанта

Карьера управленческого консультанта весьма заманчива. Разнообразные должностные обязанности помогают проявить таланты, способности и навыки в полной мере, часто позволяют избежать рутинной работы.

Управленческий консалтинг может принести как материальную, так и нематериальную награду. Помогая другим решать сложные проблемы и видя успешные результаты своей работы, специалист получает удовлетворение. В то же время его труд щедро оплачивается. Заработная плата и премии консультантов в крупных и мелких компаниях значительно превышают заработную плату других профессионалов.

Консультанту по управлению часто предлагают заманчивые возможности: войти в состав топ-менеджмента организации-клиента, занять там высокую должность. Сотрудник крупной консалтинговой фирмы имеет возможность начать свой собственный консалтинговый бизнес.

Недостатки относятся непосредственно к стилю жизни и к рискам, с которыми сталкивается каждый управленческий консультант. Иногда приходится долгое время находиться вне дома и иметь ненормированный рабочий день, подвергаться постоянному напряжению и стрессам. С началом

собственного консалтингового бизнеса, скорее всего, придется понервничать и задуматься о состоянии лицевого счета, прежде чем появятся клиенты. Однако, если специалист обладает соответствующими личными качествами и образованием, необходимыми управленческому консультанту, а также интересом к изменениям и к профессии, эти недостатки не покажутся столь суровыми.

Профессия консультанта требует, безусловно, высшего образования и методической подготовки, дополняющей знания, полученные по специальности (предмету), что объясняется тремя причинами.

Во-первых, давать консультации о том, как работать, — это совершенно не то же самое, что фактически выполнять эту работу. В процессе методической подготовки консультант должен приобрести навыки, специфические для консультирования.

Во-вторых, широта и глубина специальных знаний, необходимых для того, чтобы давать консультации клиентам, обычно выходят за пределы, которых можно было достичь за время предыдущей учебы и работы.

В-третьих, консультант становится работником фирмы, которая выбрала определенную философию и стратегию консультирования. Это касается таких вопросов, как цели, методы и применяемая технология, степень участия клиентов, а также этические соображения. Консультант, нанятый на работу в ту или иную фирму, должен освоить практикуемый ею профессиональный подход и воспринять ее философию.

Впрочем, образование консультанта не исчерпывается курсом начального обучения. Для него ученичество продолжается всю жизнь.

В России система подготовки и сертификации консультантов по экономике и управлению начала формироваться лишь в последние годы XX в. Особенно острой в настоящее время является проблема подготовки консультантов. Уже очевидно, что западные консалтинговые фирмы, не желая появления конкурентов, не стремятся помочь россиянам в решении данной проблемы. Выпускники зарубежных и отечественных школ MBA — это прежде всего

управленцы, топ-менеджеры. Подготовкой специалистов для консалтинговых фирм практически никто не занимается, а востребованность таких специалистов чрезвычайно велика. Нужны бизнес-аналитики, консультанты — помощники руководителей.

Однако обучение консультантов не ограничивается только профессиональными аспектами. Специфика работы подразумевает допуск их к конфиденциальной информации клиентов, к коммерческим тайнам. Часто деятельность консультанта тесно связана с этическими проблемами. Поэтому, кроме чисто деловых качеств, к ним предъявляются и другие требования.

Так, члены Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению должны подписаться под Кодексом поведения FEACO и в своей деятельности избегать непрофессионального поведения, а именно:

• не рекламировать услуги и фирмы в вульгарной или коммерческой манере;

• не принимать любые торговые комиссионные скидки или компенсации любого вида, если они связаны с предоставлением услуг (неконсалтинговых) или товаров клиенту;

• не участвовать в разделе прибыли фирм, поставляющих товары или какие-то услуги клиентам консультантов, равно как не находиться под их контролем. Запрещается также утаивать от клиентов любую свою заинтересованность, которая может повлиять на качество услуг консультантов;

• не начислять вознаграждение за оказание услуг помимо принятой профессиональной шкалы расценок;

• не разглашать конфиденциальную информацию, касающуюся деятельности клиентов консультантов;

• не платить или не принимать плату за официальное представление клиентов, за исключением случаев, которые соответствуют признанной и общепринятой практике в данной стране;

• не совершать любые действия, которые противоречат законам профессии.

Выше уже упоминался (раздел 2.5) корпоративный Кодекс этики консультанта, разработанный в 2002 г. крупнейшей российской компанией BKG Profit

Technology, где сформулированы основные принципы работы сотрудников консалтинговой компании, требования к «степени профессионального соответствия» бизнес-консультантов. Видимо это наиболее отработанный на сегодняшний день в России свод правил консалтинговой деятельности.

6.2. Специфика работы консультантов и виды консультационной деятельности

Консультант — это специалист, обладающий знаниями в конкретной области, который приглашен клиентом для выполнения работы, требующей специальных знаний и практических навыков. Перед консультантом стоит задача не только провести экспертную оценку в качестве специалиста, но и объяснить, убедить, а в ряде случаев – и помочь в реализации выработанных рекомендаций.

Отсюда вытекает, какими профессиональными чертами должен обладать консультант:

1) он имеет определенный специфический статус;

2) в рамках рыночных отношений он использует свои знания и интеллект как товар;

3) в его распоряжении имеется определенный методический инструментарий;

4) в своей деятельности консультант работает с информацией — собирает и анализирует факты, делает заключения, вырабатывает рекомендации;

5) обеспечивает профессиональный подход к оказанию услуг.

Консультанты как профессионалы должны удовлетворять целому ряду требований, выступающих критериями профессионализма. Выделяют ряд таких требований, относящихся к интеллектуальным способностям и личностным качествам консультанта по вопросам управления.

1. Интеллектуальные:

• способность усваивать информацию быстро и легко;

• способность наблюдать, суммировать, отбирать и оценивать факты;

• здравые суждения;

• индуктивный и дедуктивный логический ход мысли;

• способность к синтезу и обобщению;

• творческое воображение, оригинальное мышление.

2. Способность понимать людей и работать с ними:

• уважение к мнению других людей, терпимость;

• способность предвосхищать и оценивать человеческие реакции;

• легкость в налаживании человеческих контактов;

• способность завоевывать доверие и уважение;

• вежливость и хорошие манеры;

• способность выслушивать собеседника;

• умение вести устное и письменное общение;

• способность учить и обучать людей;

• способность убедить и создать мотивы для действий.

3. Интеллектуальная и эмоциональная зрелость:

• стабильность в поведении и действиях;

• независимость в выводах;

• способность противостоять давлению извне и справиться с фрустрацией и неуверенностью;

• способность действовать уравновешенно и в спокойной объективной манере;

• самоконтроль во всех ситуациях;

• гибкость и адаптируемость к меняющимся условиям.

4. Личная напористость и инициатива:

• нужная степень самоуверенности;

• здоровое честолюбие;

• дух предпринимательства;

• мужество, инициатива и самообладание в действии.

5. Этика и честность:

• искреннее желание помочь другим;

• исключительная честность;

• способность осознать границы собственной компетентности;

• способность признавать ошибки и извлекать уроки из неудач.

6. Физическое и умственное здоровье:

• способность переносить специфические рабочие и бытовые нагрузки.

В соответствии со знаниями, умениями и опытом происходит определенная специализация консультантов. Принято прежде всего выделять консультантов-универсалов (их иногда называют дженералистами) и консультантов-специалистов. Универсалы, имея широкое образование и круг интересов, способны изучать глобальные проблемы, выходящие за узкие рамки предметного деления. Они стремятся подойти к проблеме с общих позиций и применить свои знания в специфической предметной области. Специалисты, обладая большими знаниями и опытом решения проблем в узкой предметной области, осуществляют свою деятельность по решению проблем, исходя из стандартных процедур и методик, сложившихся в изучаемой области.

Различают внешних (внештатных) и внутренних (штатных) консультантов. Внешние — это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующих договоров; внутренние — это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации. Профессия консультанта основана на двух навыках — умении проводить анализ и умении на основе этого анализа вырабатывать рекомендации, имеющие практическую направленность. Как внешние, так и внутренние консультанты обладают целым рядом достоинств и недостатков.

Несомненное достоинство внутренних консультантов: они хорошо знают свою организацию, им нет необходимости тратить время на подробное ознакомление с деталями решаемой проблемы. Однако есть целый ряд отрицательных моментов в их использовании:

• им надо платить постоянную зарплату и расходовать деньги на их обучение;

• деятельность внутренних консультантов не подвергается критике со стороны, и их ошибки редко обнаруживаются;

• у внутренних консультантов отсутствует возможность накапливать опыт на основе работы в других отраслях или фирмах;

• их положение может привести к безынициативности и отсутствию творческого подхода;

• внутреннему штату может недоставать управленческих навыков и инноваторского отношения при выполнении трудного проекта.

Внешние консультанты — это независимые от клиента консалтинговые компании. Их основные преимущества перед внутренними консультантами — независимость во взглядах и действиях, а также передовые знания и навыки. Их преимущества:

• внешних консультантов приглашают на определенный период для решения конкретной проблемы;

• в условиях отсутствия собственных специалистов в данной области внешних консультантов рассматривают как специалистов, способных решить проблему;

• привлечение консультантов извне дает предприятию возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы;

• обладая необходимой методологической базой, внешние консультанты обеспечивают системный подход к проведению аналитических работ;

• внешние консультанты дают относительно беспристрастный анализ, так как не зависят от руководителя предприятия и от бизнеса компании, не связаны какими-либо взаимоотношениями с другими сотрудниками организации;

• внешние консультанты владеют большим количеством предварительной информации, обладают большим опытом в проведении аналитических работ на различных объектах, относящихся не только к данной отрасли, но и к смежным с ней отраслям;

• компания не имеет обязательств по отношению к приглашенным консультантам по окончании консультирования.

К недостаткам внешних консультантов можно отнести:

• недостаточное количество информации о компании;

• отсутствие гарантии качества оказываемых услуг. Этот риск можно минимизировать, используя систему выбора консультантов;

• использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем, что ухудшает качество анализа ситуации;

• возможность ввести клиента в определенную зависимость от своих услуг;

• продавая время и рабочий потенциал своих сотрудников, внешние консультанты, как правило, заинтересованы в максимизации прибыли.

Можно систематизировать задачи, решаемые различными консультантами, следующим образом.

1. Консультанты по общему управлению решают проблемы, связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами.

2. Консультанты по административному управлению решают проблемы, связанные с ведением бизнеса, т.е. помогают оптимизировать управление организацией.

3. Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении трех основных задач:

а) поиск источников финансирования и эффективного использования финансов;

б) анализ финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности;

в) перспективное укрепление финансового положения организации.

4. Консультанты по управлению кадрами содействуют менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческих ресурсов.

5. Консультанты по маркетингу содействуют такому функционированию организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем.

6. Консультанты по организации производства решают задачи, связанные с инжинирингом, аудитом и контролем качества, и т.д.

7. Консультанты по информационным технологиям решают задачи, связанные с проектированием и внедрением информационных технологий на предприятии.

8. Консультанты по специализированным услугам решают специализированные задачи, не связанные ни с одним из перечисленных видов услуг и отличающиеся от них по методам, объектам или характеру внедряемых знаний.

6.3. Качество консалтинговых услуг

Известно, что профессиональные услуги производят неосязаемую продукцию. Продукт консультирования — совет, который дают клиенту, или, если основной акцент делается на внедрение, изменение, которое реально имеет место в организации работы клиента и обусловлено вмешательством консультанта. Такой продукт трудно охарактеризовать, измерить и оценить. Консультант может иметь собственное мнение и представление о нем, в то время как точка зрения клиента на этот же продукт и его реальную ценность, вероятно, совершенно другая.

В целом при продаже своих услуг на рынке консультант фактически продает только обещание помочь клиенту удовлетворить его потребности, а клиент лишен элементарной возможности оценить предлагаемый продукт и вынужден только предполагать возможности консультанта и строить отношения с ним исключительно на доверии.

Однако как клиенты, так и консультанты все чаще хотят «увеличить осязаемость» процесса консультирования, чтобы улучшить сбыт, усовершенствовать планирование, качество управления и контроль со стороны как клиента, так и консультанта.

Как отмечают, качество — это понятие субъективное, несмотря на то что в рамках определенных норм и критериев оно может определяться как объективное.

FEACO выделяет три уровня управления качеством консалтинговых услуг:

• уровень А (базовый) сосредоточен на разработке политики качества консультационных услуг;

• уровень Б (соблюдение параметров) сконцентрирован на контроле всех этапов процесса консультирования;

• уровень В (общее управление качеством работы) сосредоточен на обеспечении и развитии квалификации консультантов, уровня их образования и опыта.

Контроль качества консультационных услуг представляет собой весьма сложную проблему, так как качество определяется результирующим воздействием целого ряда факторов. Выделяют следующие шесть факторов, которые определяют качество консультационных услуг.

1. Качество управления консультационным бизнесом.
2. Качество процесса консультирования.
3. Качество рекомендаций консультантов.
4. Качество опыта консультантов.
5. Качество информационно-методического обеспечения.
6. Качество опыта клиента.

Различают четыре различных варианта определения качества консультационного продукта .

Вариант 1 — функциональные или предметные области вмешательства.

Этот вариант, обычный в прошлом и все еще широко применяемый в настоящее время, определяет услуги консультанта по функциональным или техническим областям, в которых он может помочь клиенту. Здесь главное для консультанта — иметь качественное образование и широкий опыт в данной области. Примеры — финансы, маркетинг, управление производством или общее руководство.

И хотя определение качества продукта по варианту 1 указывает на область компетентности, оно довольно расплывчато, если предметная область широка, не уточняет, какие качества являются особенностью данного консультанта,

каковы его сильные стороны и методы работы, чем он отличается от других, не конкретизирует результаты вмешательства.

Вариант 2 — управление и проблемы бизнеса. Этот вариант определяет услуги по типичным проблемам бизнеса и управления, возникающим у клиентов. Здесь главное — возможность помочь в решении проблем и соответствующая специальная квалификация. Например, рационализация информационных потоков, выявление возможности создать совместное предприятие и переговоры по его созданию, соглашения о передаче технических достижений и т.д. Предполагается, что консультант проанализирует и выдаст благоприятное для клиента решение.

Вариант 3 — специальные методы и системы В этом случае консультант разрабатывает и предлагает клиентам собственный (часто уникальный) подход к решению проблемы, который выражается в виде специальных методов, модели или системы управления. Это может быть (хотя и не обязательно) запатентованная система, которую невозможно получить от кого бы то ни было другого. Конечно, консультант не просто внедряет стандартную систему. Как правило, задание включает предварительное исследование с целью диагностирования проблемы, адаптацию базовой стандартной системы к условиям клиента и помощь в ее внедрении и соответствующем обучении персонала. Сюда может входить дальнейшее обслуживание и усовершенствование системы, что закладывает основы долгосрочных отношений консультант — клиент. Причем консультанта, разработавшего специальную систему, можно считать авторитетом по применению стандартного, заведомо эффективного подхода к определенного типа проблемам, которые относительно легко идентифицировать и структурировать.

Вариант 4 — применение методологии консультирования В этом случае консультант пытается сделать свою продукцию более осязаемой и точной, для чего снабжает клиента описанием своего методологического подхода и идентификации проблем в организациях-клиентах и к оказанию им помощи в планировании и внедрении изменений.

Подчеркиваются не содержание или конечные результаты процесса консультирования, а подход и то, что клиент сможет овладеть методологией для диагностики своих проблем в будущем. Предлагаемым продуктом становится сам метод.

Выделяют следующие типы консультантов, которых клиент может найти на рынке.

1. *Предметники*. Они, как правило, имеют техническое или экономическое образование. Умеют расписывать функции между подразделениями, описывать процедуры работы и схематически изображать структуры, проводить аудит и строить модели финансовых потоков организации. После этого дают предложения по их оптимизации. Их совершенно не интересует, захотят ли работники организации исполнять их рекомендации. Для них главное — найти оптимальное (или единственно верное) решение. Они полагают, что когда оно будет найдено, его верность легко может быть доказана тем, кто не хочет менять ситуацию.

2. *Психотренингисты*, специалисты в области нейролингвистического программирования и т.д. Они работают с людьми и что-то изменяют в их сознании, в их способе строить внутренний диалог с самими собой, в их самовосприятии, а затем преподносят получившийся результат как эффект консультативного вмешательства в межчеловеческие отношения. Результаты их вмешательства всегда совершенно разные, более того, они не могут их предсказать. Но это не очень их заботит. Критерием наличия технологии консультирования для них является то, что «после что-то происходит».

3. *Безобидные игрушечные консультанты*. Они вывозят работников за пределы фирмы на два дня, разбивают их на группы, усаживают каждую группу, например, перед компьютером, и люди играют в экономическую стратегию, соревнуясь друг с другом в результативности «управления» компьютерной моделью несуществующей практики. Такого рода консультанты совершенно безобидны.

4. *Социологи, маркетологи, РЛ-консультанты*. Называть себя они могут по-разному. В отличие от предметников, консультанты этого типа сосредоточены на внешней маркетинговой среде. По поводу этой среды они могут сообщить только статистические сведения.

5. *Консультанты, знающие результат* своего воздействия и обеспечивающие этот результат с помощью технологически выверенной последовательности операций. К такого рода консультантам относятся некоторые консультанты-предметники, которые могут длительное время работать с одним предприятием, пока не отладят систему функционирования в нем до того состояния, которое они задумывали. К такого рода консультантам относятся некоторые консультанты по управлению (называть себя так может кто угодно), изменяющие систему управления организацией через управление мотивацией работников и топ-менеджеров. Поскольку именно консультанты этой категории отвечают за результат своего вмешательства, они являются теми немногочисленными самородками на рынке, которых руководители фирм должны искать для решения своих проблем.

Отличить консультантов первых четырех типов от пятого очень просто. Критерий — норма ответственности за результат. Если, внимательно просмотрев список ваших вопросов, он начнет уточнять существо проблем, отсеивая «не свои», и вам понравится, как он это делает, если он начнет выводить ваши проблемы из одной общей, называя ее системной, если он обрисует существо и причину конфликтного противостояния в вашей фирме так, что это будет похоже на правду, если он не побоится заключить договор на перечисленных вами условиях (цена каждой решенной проблемы), вы можете быть уверены, что это консультант пятого типа.

Тема 7. Переход к решению проблем клиента

РАЗДЕЛЫ ТЕМЫ

ПЛАНИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО АНАЛИЗА

ПОДДЕРЖАНИЕ НАСТРОЯ СОТРУДНИКОВ

ИНИЦИАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ

ПРИВЛЕЧЕНИЕ КОЛЛЕКТИВА К САМОУПРАВЛЕНИЮ

МОТИВАЦИЯ

7.1. Планирование и анализ результатов исследования

Часто консультанту приходится встречаться не с четко сформулированной проблемой клиента, а с его обеспокоенностью общей слабой эффективностью работы организации. Работники не поддерживают менеджера, менеджеры заняты несвойственными функциями и также энтузиазма не проявляют. Здесь возникает необходимость полного анализа и преобразований фирмы, изменения настроя ее сотрудников с верхнего и до самого нижнего уровня. Западные консалтинговые компании сталкиваются с этими проблемами давно и дают весьма эффективный алгоритм решения.

ЧАСТЬ 1. ПЛАНИРОВАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

То обстоятельство, что организации не удается получить от исследования ожидаемых результатов, объясняется отчасти тем, что никто серьезно не задумывается о тщательном планировании этой работы. В то же время

планирование позволяет не только упростить анализ результатов, но и достаточно четко определиться с исходными предположениями и тем, чего клиент в конечном итоге ждет от данного исследования. Практические рекомендации по планированию исследования.

Конфиденциальность используемой информации, коммуникация действий

Как правило, организация предпочитает не распространяться о полученных в результате исследования данных, стремясь добиться от сотрудников наиболее правдивых ответов. Несмотря на то что такие мотивы вполне резонны, конфиденциальность имеет и свои негативные стороны. Например, не вполне понятно, что делать с анонимными заявлениями о нарушении действующих в компании правил. Ведь проверка и реакция на подобные заявления могут «раскрыть» информаторов и, кроме того, как видно из следующего примера, привести к бездействию тех, кто нуждается в изменениях больше всего.

Как можно было убедиться, внутреннее расследование отдельных обвинений может быть сопряжено с определенными затруднениями. Организация может просто закрыть глаза на проблему или попытаться собрать более подробную информацию в фокус-группах. Составленные по принципу случайного отбора группы должны подтвердить или оспорить справедливость выдвинутых голословных утверждений, опираясь на дополнительно представленные по этому поводу сведения. При проведении подобных разбирательств необходимо иметь в виду этический момент: председателем собрания должен быть избран человек безупречной репутации, не являющийся прямым начальником ни для кого из членов группы.

- *Не ищите то, что лежит на поверхности*

Во многих организациях есть убежденность, что общее понимание проблемы уже существует, а консультанта необходимо привлечь лишь для того, чтобы прояснить некоторые детали. Однако если организация намерена рассмотреть проблему лишь в отношении объекта исследования X, то она может получить информацию только по этому объекту и лишить себя возможности оценить, быть может, не менее существенные обстоятельства. Организация может

отчасти справиться с подобной проблемой посредством проведения широкомасштабного исследования с последующим уточнением проблемных областей. Есть и другой подход.

- *Методы многофакторного тестирования*

Эффективный поиск информации характеризуется тем, что для сбора данных по одной и той же теме используют разные приемы и подходы. Дело в том, что каждый подход к сбору и анализу информации имеет свои недостатки и преимущества. Методы анкетирования (интуитивная оценка), где предполагается, что исследователь должен всего лишь придерживаться некоторой общей схемы, формулируя вопросы по своему усмотрению, дают ему возможность собрать более полновесную информацию. К сожалению, чем менее жесткой будет схема, тем сложнее оценить и интерпретировать конечный результат. Здесь нельзя утверждать, что подведение общего итога может быть гарантировано от искажающего влияния фактора личного отношения исследователя к проблеме, что абсолютно исключено в случае применения жесткой количественной шкалы.

Благодаря тому что лидер фокус-группы имеет возможность задавать уточняющие вопросы, этот метод исследования обеспечивает наибольший объем полезной информации. В то же время вербальный поток информации хуже поддается классификации и резюмированию, чем письменные ответы респондентов. Кроме того, сотрудники, участвующие в работе фокус-группы, не могут выступать анонимно.

Необходимо одновременно использовать разноплановые, многофакторные подходы. Как уже отмечалось, использование единственного метода не может вскрыть все аспекты проблемы. Работа фокус-групп и индивидуальное собеседование, позволяя хотя бы примерно очертить круг рассматриваемых проблем, оправдывают себя в самом начале исследования. Анкетирование с применением количественной шкалы или использование общей схемы интервью, допускающей значительные отклонения, дает возможность прояснить некоторые детали. При этом респонденты могут быть уверены в

анонимности исследования. Затем целесообразно снова создать фокус-группы, с тем чтобы обеспечить обратную связь по конкретным, выявленным на предыдущем этапе темам, и дать возможность анонимно выразить свои сомнения по тем или иным выводам. И наконец, на завершающем этапе снова не обойтись без помощи фокус-групп, которые должны окончательно выразить свое отношение к заключительным рекомендациям по тем или иным вопросам.

Использование программного обеспечения, специально разработанного для целей таких исследований, позволяет получить более релевантную информацию.

- *Перед сбором информации необходимо определиться с методами ее анализа*

Просто нужно было заранее знать, что желательно бы получить в качестве конечного результата. В итоге, чтобы придать исследованию законченный вид, потребовался не один час напряженного труда сотрудника кадрового отдела.

При проведении исследований в какой-либо группе, прежде чем попросить сотрудников заполнить опросные листы, необходимо четко определиться с выбором средств и методов анализа, со способом представления данных. Это позволит снизить влияние фактора личных предпочтений (который оказывается довольно существенным, когда нет установленной методики анализа) и избежать сопротивления и паники, вызванной необходимостью обрабатывать в последнюю минуту нахлынувший поток информации. Если после проведения исследования все равно нет уверенности в выборе методики анализа, можно порекомендовать провести пробное исследование в группе, которая будет аналогична целевой аудитории; это даст возможность исключить неясные вопросы и выбрать оптимальный метод анализа.

- *Оптимальная выборка, целевые группы, распределение данных*

Во многих организациях исследования проводятся один раз в год. В связи с этим можно выделить две ключевые проблемы. Во-первых, эпизодические исследования не всегда позволяют отличить случайные отклонения от новых тенденций. Лишь регулярные исследования, которым предшествует

тщательный подбор целевой группы, позволяют отличить обособленные, случайные факты от хронических проблем. Во-вторых, не всегда учитывается возможность того, что поведение сотрудников, включенных в целевую группу, не будет соответствовать их обычному поведению. Нельзя исключать и того, что кто-то изберет и прямо противоположную модель поведения, начнет каяться во всех смертных грехах и преувеличивать свои недостатки, что также не вносит ясности.

Создавая выборку, необходимо решить перед началом исследования, как структурировать данные. Как правило, противопоставляются сотрудники-мужчины и сотрудники-женщины, сотрудники штатные и линейные, различные подразделения. Такое распределение позволяет выявить группы сотрудников, озабоченных той или иной проблемой. С другой стороны, разработчики исследований и эксперты нередко заблуждаются, прибегая к методу множественного контроля, чтобы определить различие в отношении статистики между более чем двумя средними внутри класса. Учитывая, что эти средние значения по выборке не являются независимыми, нелегко установить или интерпретировать степень их значимости.

Существующие специальные математические пакеты позволяют практически любой организации получить искомую информацию в виде понятных графиков и схем. Чем больше число возможных выборок, тем большее число сотрудников должно принимать участие в исследованиях. В противном случае просто не удастся получить релевантную информацию. Какой бы метод статистического анализа ни применялся, в случае использования небольших выборок всегда существует опасность, что статистические выкладки не будут отражать реальную картину. Тем не менее, всегда есть возможность устранить неточность, не только сделав выборку более репрезентативной, но и используя более точные и надежные методы измерения, что, правда, всегда грозит большими потерями времени. При интерпретации результатов исследования, как и в случае выборочного контроля, эксперт должен оценивать

статистические данные без отрыва от непосредственных результатов исследования, соответственно меняя подходы к формированию выборок.

- *Подключение сотрудников к опросу.*

Можно посоветовать с помощью формальных и неформальных рычагов привлекать к работе в группах влиятельных сотрудников, которые разрабатывают или отбирают методы исследования, собирают и анализируют результаты, выступают с рекомендациями, реализуют решения на практике.

- *Исследование не может быть пассивным. .*

Любые исследования пробуждают у людей ожидания перемен. Если они не оправдываются, то моральное состояние коллектива может стать хуже, чем было до этих пор.

Менеджмент должен решить, какие действия будут уместны, а какие нет, еще до того, как у авторов исследования замысел приобретет реальные очертания или начнется сбор информации. Если сотрудники демонстрируют явное беспокойство, менеджмент обязан донести до сотрудников простую мысль, что руководству понятна озабоченность трудового коллектива. Если руководство не может решить определенный перечень вопросов немедленно, то сотрудники должны об этом знать. Если менеджмент обнародует данные исследования и предаст гласности свои намерения, то это уже положительный момент. Хотя, конечно, в идеале руководство обязано чутко реагировать на настроения рядовых сотрудников, прислушиваться к их мнению.

- *Необходимо планировать процедуру исследования.*

Когда процесс исследования становится неотъемлемой частью обычного цикла планирования и учитывается в целях, задачах и бюджете организации, то эта процедура приобретает особый вес. Составляя расписание мероприятий, связанных с процессом опроса, можно связать воедино, учесть и направить в нужное русло усилия и желание персонала принять участие в этом процессе.

- *На основании данных исследования необходимо сформулировать конкретные, понятные шаги.*

Нередко выводами опросов оказываются просто благие пожелания: «Мы должны наладить систему коммуникаций», «Необходимо повлиять на отношение людей к работе». К сожалению, эти избитые истины не имеют ни малейшей практической ценности в контексте тех конкретных проблем, которые были выявлены в процессе исследования. В связи с этим приедем перечень вопросов, которые, скорее всего, терзают умы рядовых членов организации, и перечень конкретных мероприятий, которые могли бы снизить накал страстей.

ВОПРОСЫ:

- *справедливая система карьерного роста;*
- *справедливая система оплаты труда;*
- *оценка трудового участия;*
- *профессиональный рост;*
- *система коммуникации;*
- *делегирование полномочии;*
- *разногласия между подразделениями, неэффективные коммуникации между различными подразделениями;*
- *цель менеджмента.*

МЕРОПРИЯТИЯ:

Изменить процедуры, с помощью которых производится отбор кандидатов на повышение, и сами принципы служебного роста; сместить центр принятия решений.

Участие в прибылях, гибкая система премирования.

Возможно, имеет смысл вознаграждать команду, отойти от персоналий, модифицировать процесс рейтинговой оценки.

Создать возможности для профессионального роста, четко сформулировать должностные инструкции, создать систему подготовки кадров на производстве, вознаграждать за профессиональные знания.

Создать некое подобие редколлегии бюллетеня, проводить общие собрания, выпускать специальные видеоролики, наладить обмен мнениями по электронной почте, создавать фокус-группы.

Делегировать отдельные властные полномочия и подключать к процессу принятия решений рядовой персонал.

Вести работу по формированию «смешанных» команд, производить реструктуризацию не по принципу организационной принадлежности, а по принципу ориентированности на конечный продукт или пользователя.

- *Круговая обратная связь, специальная подготовка руководящих кадров.*
- *Разъяснение целей и задач исследования, рекомендации и последующие мероприятия.*

На любом этапе изучения мнения персонала существенным элементом этого процесса остается поддержание полноценных коммуникаций. Организация обязана информировать сотрудников относительно планирования процесса исследования, сбора данных и предлагаемых решений.

- *Надежность и обоснование полученных в результате исследования сведений.*

Обоснование и перепроверка данных проводятся для выяснения того, насколько эффективно проводится исследование. Этот процесс реализуется посредством многократной, разноплановой постановки вопросов по каждой теме исследования.

Надежность исследования предполагает, что полученные результаты не содержат внутренних противоречий и не потеряют своей значимости с течением времени.

Если поставлена задача создания новых или модификации существующих принципов исследования мнения в группах, необходимо протестировать свое «творение» на надежность.

ЧАСТЬ 2: ПОДГОТОВКА ИССЛЕДОВАНИЯ, АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

В части 1 затронут вопрос о надлежащем планировании и изучении мнения сотрудников наряду с включением процесса исследования в организационные

изменения. В части 2 поговорим о методических вопросах в связи с подготовкой исследования, попытаемся разъяснить, как добиться того, чтобы исследование оказалось полезным и надежным средством, позволяющим оценить эффективность организационных нововведений.

Постановка вопросов

Как правило, лучше начинать не с частных вопросов, а с целых блоков (подтем), которые следует последовательно конкретизировать. Чтобы раскрыть отдельную категорию, достаточно обычно трех вопросов, однако лучше придерживаться трех-четырех вопросов на категорию, что позволит получить непротиворечивую и более надежную информацию.

Формат исследования и инструкции

Важно выбрать правильный формат опросника, чтобы у любого респондента не возникало ни малейших сомнений в том, что он делает все правильно. По возможности необходимо исключить вероятность ошибок, когда «галочку ставят не в ту клеточку». Следует предостеречь и от размещения подряд вопросов, которые относятся к одной категории.

Шкала измерения

Следует решить, в каком оформлении (виде) желательно получить ответ от респондента. Нередко применяют шкалу оценок, где отражены различные градации согласия с тем или иным утверждением.

Неплохой альтернативой будет использование таких понятий, как частота, интенсивность, длительность, потребность в кардинальных изменениях или улучшениях.

Раздача образцов, исправление выявленных недочетов

Рекомендуется откорректировать закравшиеся ошибки, проверив эффективность составленного образца на группе, которая будет аналогична выборке сотрудников, являющихся целью исследования. Это позволяет добиться решения сразу нескольких задач. Можно:

1) узнать, насколько ясно сформулированы предлагаемые вопросы;

2) отработать «подачу» материала;

3) получить статистические данные, на основании которых можно будет достаточно уверенно установить, насколько надежными будут результаты исследования и как лучше сгруппировать вопросы по категориям;

4) отработать процесс распространения опросных листов и получения данных, с последующей их электронной обработкой.

Сбор данных

Эта задача не так проста, как предствляется на первый взгляд. Чтобы повысить эффективность своего труда (в данном случае эффективность будет выражаться процентом заполненных опросных листов), необходимо привлечь наибольшее число респондентов в рамках намеченной выборки, не забывая о должной осмотрительности

Факторный анализ результатов, группировка вопросов по категориям, проверка их релевантности

Благодаря факторному анализу вопросы разбиваю на отдельные категории, что повышает релевантность полученных данных и устойчивость к случайным ошибкам.

На первом этапе факторного анализа необходимо установить необходимое и достаточное число групп или категорий вопросов.

Благодаря факторному анализу можно, во-первых, определить, сколько статистически обоснованных категорий все же существует;

во-вторых, сгруппировать вопросы по категориям не по наитию, а на основе статистической корреляции между вопросами, исходя из анализа ответов всех респондентов.

Проведя факторный анализ, необходимо оценить релевантность результатов исследования. Под релевантностью следует понимать, насколько согласованными будут ответы респондентов. Есть два основных критерия релевантности: внутренняя непротиворечивость и устойчивость результатов при повторном тестировании. Первый показывает, затрагивают или нет отдельные вопросы в рамках одной категории одну и ту же тему. С помощью

показателя устойчивости результатов при повторном тестировании выявляется противоречивость или непротиворечивость результатов, проявляющаяся с течением времени

Анализ и графическое отображение данных

Наконец, обратимся к конечной цели — процессу анализа полученных и проверенных на достоверность данных. Здесь чаще всего встречаются две принципиальные ошибки: 1) перед анализом не было решено, как представить данные на графике, и, 2) не сформулировано, что будет считаться нормальным результатом в контексте данного исследования.

Под нормальными результатами подразумеваются некие усредненные ответы на аналогичные вопросы. Если исследование проводит специализированная компания, то, скорее всего, такие нормы существуют и заказчику результаты будут представлены в форме отклонения от установленных стандартов.

Тем не менее, с применением на практике условно правильных ответов возникают две существенные проблемы. Не всегда понятно, какие нормы применять в конкретном случае и как интерпретировать данные.

Чтобы не было возможных разночтений, представления о норме среди сотрудников не должны расходиться с представлениями исследователя.

7.2. Методы организационного анализа

Получить определенное представление о статусе организации можно с помощью целого ряда методов. Среди методов, предназначенных для сбора и анализа данных, можно выделить:

1) исследование организационного климата в коллективе или исследование отношения к работе;

2) аудит операционной эффективности;

3) аудит организационной культуры;

4) сканирование организации.

Перечисленные методы различаются как по глубине исследования, так и по специфике применения.

1. Исследование организационного климата в коллективе или исследование отношения к работе

Благодаря этой методике можно определить и оценить настроения и представления, преобладающие в организации, в связи с конкретными проблемами, инициативами, мерами и ключевыми темами. Исследование организационного климата в коллективе подразумевает сбор информации, которую можно было бы охарактеризовать примерно так: «Как вы себя чувствуете, работая в данной организации?»

Климатические особенности определенной территории характеризуются такими параметрами, как температура, объем годовых осадков и продолжительность летнего периода. Организационный климат также можно достаточно точно охарактеризовать количественными параметрами. Можно получить представление о климате какой-нибудь экзотической страны, не отходя от домашнего компьютера. Получить представление об организационном климате можно, и не выходя из офиса, а ограничившись рассылкой опросных листов. Правда, при этом не удастся выявить скрытые взаимосвязи и хронические проблемы, а действия исследователя оставят у персонала сомнения в том, что исследования будут продолжены и накопившееся проблемы будут решены. Если организация действительно обеспокоена тем, как относятся сотрудники к конкретным проблемам, темам, инициативам или мерам, необходимо провести масштабное исследование организационного климата и настроений.

2. Аудит операционной эффективности

В задачи операционного аудита входит оценка не только фактической практики, но также процессов и процедур, предписываемых различными инструкциями, руководствами, приказами и указаниями, с дальнейшим сопоставлением данных исследования и выявлением противоречий между действующей практикой и предписаниями. В результате можно получить

довольно четкое представление о том, что реально предпринимает организация для достижения своих целей. Так, операционный аудит в масштабах страны ограничивается изучением не только действующего законодательства, но и сложившейся практики применения этих формальных предписаний. Подобный анализ в масштабах организации будет означать исследование действующих процессов и процедур и их сопоставление с формальными «правилами». Если организация действительно заинтересована в том, чтобы официально утвержденная политика, процедуры и методы получили реальное воплощение на практике, она должна предпринять операционный аудит.

3. Аудит организационной культуры

Этот метод выявляет поведенческие аспекты в рамках организации и принципы осуществления организацией повседневной деятельности. Культура любой страны, так же как и культура организации, является неким воплощением определенного поведения и его мотивов, которые складываются из традиций, ритуалов, определенной нормы в языке и представлений о внешности; в культуре есть собственные герои и мифы, ценности и верования. Понимание, даже проникновение в культур у любой страны или организации дает стороннему наблюдателю возможность постичь глубокие мотивы любых внешних проявлений. А это позволяет не только понять мотивы поведения в рамках организации, но и со временем выработать способность предугадывать будущие поступки и реакцию на внешние раздражители. Если организация действительно обеспокоена тем, чтобы идентифицировать действующие ценности, верования, поведенческие аспекты, сложившуюся практику, без аудита организационной культуры не обойтись.

4. Сканирование организации

Этот метод позволяет одновременно получить представление о том, что происходит в самой организации, и о том, какими принципами она руководствуется, осуществляя свою деятельность. Особенностью этого метода является то, что все аспекты организационных проявлений анализируется как единая система. В каком-то смысле этот метод является определенной

комбинацией операционного аудита и аудита организационной культуры, но сканирование охватывает более обширный перечень возможных проблем, что не лучшим образом отражается на глубине исследования. Нельзя рассчитывать, что эта методика позволит выявить такое количество деталей, которое возможно при последовательном применении предыдущих двух методов. И тем не менее получить в первом приближении представление о согласованности организационной культуры, действующей практики и лежащих в их основе элементов все же можно. Если организации необходимо получить общее представление о том, насколько согласуются организационная культура и сложившаяся практика, насколько они успешно взаимодействуют и способствуют взаимному укреплению, ей необходимо воспользоваться методом организационного сканирования.

7.3. Поддержание настроя сотрудников

Консультанту, не обеспечивающему системного подхода, будет сложно помочь своему клиенту что-либо изменить на предприятии. При условии последовательного прохождения перечисляемых далее этапов сотруднику будет значительно проще пережить сомнения и неуверенность, сопутствующие любым изменениям. Применяя эту модель на практике, менеджмент способен найти нечто, что пробудит в каждом сотруднике желание меняться. Процесс перемен условно разделен на шесть этапов: отторжение и начало осознания, осознание, решимость, действие, поддержание действия, рецессия и начало нового цикла. Если поддержать человека на каждом из этих этапов, дать ему то, что нужно именно ему, и тогда, когда это нужно, то процесс перемен будет не просто более эффективным, но и не вызовет у сотрудников стресса.

Прежде всего, чтобы эффективно задействовать модель циклических изменений, нужно знать, с чего начинать, и для этого наставнику необходимо определить, на каком этапе находится его подопечный в «стартовый» момент. Поэтому важно досконально разобраться в том, чем же характеризуется каждый из этапов и что нужно человеку, который переживает тот или иной из них.

Характеристика фаз

Э т а п 1: *отторжение и начало осознания*

Для начального этапа отторжения и начала осознания характерны решительное отрицание всего нового или непонимание того, что перемены стали насущной необходимостью.

Э т а п 2: *осознание*

Миновав этап отторжения, сотрудник начинает критически анализировать свое отношение к проблеме:

Э т а п 3: *решимость*

Человек решил, что меняться необходимо, он начинает строить планы и пытается заглянуть в будущее.

Э т а п 4: *действие*

На этом этапе человек уже включается в определенную деятельность, он что-то предпринимает и пробует, т.е. осуществляет перемены фактически.

Э т а п 5: *поддержание действия*

Если что-то сдвинулось с мертвой точки и проделана конкретная работа, то процесс трансформации еще никак нельзя считать завершенным. На протяжении нескольких месяцев (или лет) процесс преобразований будет восприниматься как нечто, вызывающее дискомфорт, или вообще как нечто противоестественное. На этом этапе трансформационный цикл можно было бы считать завершенным, хотя возможен и следующий этап.

Э т а п 6: *рецессия и начало нового цикла*

Наконец (что, впрочем, необязательно), происходит «откат» или рецессия. Реакция может наступить в результате того, что процесс преобразований не получил должной поддержки со стороны высшего руководства компании; возможно, люди, непосредственно участвовавшие в этом процессе, не были до конца уверены в правильности своего выбора; не исключено, что мало внимания уделялось процессу подготовки. Следует утверждать, что необходимо до конца пройти каждый из шести этапов. Головокружительная скорость осуществления перемен означает только одно: скоро все начнется с

самого начала. Чтобы реально изменить нечто, необходимы время и уверенность в своих действиях.

Цикл преобразований в контексте организации

Модель цикла преобразований применима как на индивидуальном уровне, так и в контексте организации как единой системы. Вполне вероятно, что разные организационные подразделения будут переживать различные этапы цикла, что справедливо и для отдельных сотрудников одного подразделения. Если говорить о применении этой модели к личности, то стадия развития для отдельного человека при определенных внешних условиях будет определяться его личными качествами, предшествующим опытом, способностью адаптироваться к меняющимся условиям.

Нередко из-за организационного беспорядка «переходного» периода реализация довольно хороших, продуманных программ не приносит желаемых результатов:

Можно утверждать, что психологи, менеджеры и рядовые сотрудники, осознавшие принципы цикла преобразований, обладают и системным подходом, на основании которого можно достаточно точно установить фазу процесса преобразований и использовать именно те стимулы мотивации, которые необходимы отдельному человеку или коллективу в данный момент.

Обратите внимание, что любой человек будет сопротивляться любым переменам (или бездействовать), если он будет убежден, что его вынуждают сделать что-то против воли. «Действие равно противодействию», поэтому человеку необходимо оказать всемерную поддержку, чтобы он смог преодолеть собственную неуверенность и обнаружил свой собственный, уникальный источник мотивации, определяющей готовность к переменам.

Преобразования происходят в организации непрерывно. Отчасти этот процесс обусловлен чьей-то сознательной волей, отчасти — естественным ходом вещей, отчасти — подспудными, во время не замеченными тенденциями. Все вовлечены в вечный водоворот реинжиниринга, изменения процессов, технологических и культурных новаций; метод, который помогает

преодолевать связанные с переходным периодом трудности, приходится как нельзя кстати.

Шестиэтапная модель цикла преобразований, изначально применяемая при психологической работе с людьми, страдающими от вредных привычек,

вполне применима и в организационном контексте. Целью такого применения будет снижение производственных стрессов, недопустимость сбоев при реализации проектов, исправление последствий которых может оказаться чрезвычайно затратной задачей, а также повышение мотивации персонала. В долгосрочной перспективе эффективнее и дешевле дать людям то, что им нужно, вместо того чтобы пытаться силой навязать новую систему, структуру, технологию; любая силовая борьба приводит к стрессам и преждевременной усталости.

7.4. Инициация изменений и управление ими

4.Находящаяся в процессе преобразований организация рискует своими кадрами, физическими активами, технологическими ресурсами, своим «коллективным» знанием и даже своей конкурентоспособностью.

Элемент риска требует тщательного планирования действий; в данном случае ожидание неотвратимого события и последующие попытки научиться жить в изменившихся условиях ведут к катастрофе — необходимы превентивные меры. В представленных далее рекомендациях в хронологическом порядке изложены инструкции, отражающие семь ключевых этапов, которые лежат в основе планирования и осуществления преобразований. Применение этой методики возможно независимо от специфики отрасли или территориального расположения предприятия. Рекомендации можно использовать в качестве практического пособия, поскольку каждый этап рассмотрен в формате «вопрос— ответ», при этом основным источником эффективных, адекватных ответов на назревшие вопросы будут стороны, заинтересованные в успехе предприятия.

ЭТАП 1: ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ

Прежде чем приступать к планированию процесса преобразований, необходимо убедиться, что организация или ее подразделение не испытывают негативного влияния разногласий относительно общей миссии и целей. Для того чтобы подвести фундамент под успех будущего предприятия, необходимо ответить на несколько вопросов.

• Имеется ли официально декларируемая миссия?

• Если да, то точно ли она отображает специфику конкретной организации, каковы основные принципы этой миссии; если это не удается, то почему; есть ли необходимость изменить миссию?

• если организация не декларирует никакиу общие целеи, что необходимо предпринять, чтобы сформулировать и согласовать цели миссии?

• можно ли сформулировать индивидуальную миссию в рамках подразделения, отдела, филиала, или это потребует участия и согласия со стороны других организационных единиц?

• будут ли иметь цели какие-либо юридические или институциональные последствия;

• сколько потребуется времени для того, чтобы сформулировать основные принципы миссии?

ЭТАП 2: ОБЗОР ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Товары и услуги

Миссия и цели организации должны воплощаться в товарах и услугах, продвигаемых организацией на рынок. Необходимо ответить на следующие вопросы:

• отражают ли продвигаемые организацией товары и услуги миссию и цели организации; если да, то каким образом; если нет, то почему?

• если есть неразрешенный конфликт (конфликты), то каким образом их можно решить; какие при этом будут использованы процессы, какие люди будут привлечены?

Определение и развитие целевого рынка

Хотя именно рассматриваемые рынки составляют основной источник прибыли для организации, тип и особенности рынков должны соответствовать миссии и целям организации. Вопросы:

• формализованы ли организацией критерии, которые позволяют определить, какие рынки считать целевыми? Если да, то позволяет ли эта формулировка дифференцировать обслуживаемые рыночные сегменты, четко идентифицируя каждый сегмент и понимая различия между ними?

• если у организации нет определения целевого рынка, имеющего силу официального документа, что необходимо предпринять для того, чтобы создать такой документ?

• сколько уровней управления участвует в определении целей и задач в связи с развитием рынков?

• есть ли убежденность, что связываемые с развитием рынков ожидания достаточно реалистичны в контексте организационной миссии и целей?

• если такой убежденности нет, что следует предпринять, чтобы эти цели стали достижимыми?

Подразделение организации

Миссия подразделения должна отражать миссию и цели организации в целом или быть привязана к ним. В связи с этим миссию отдельного подразделения необходимо подвергнуть сравнительному анализу, сопоставив с общеорганизационными целями:

• миссия и цели вашего подразделения полностью соответствуют, не противоречат или находятся в конфликте с миссией и целями организации в целом;

• если это неизвестно, то почему? если нет полной уверенности, какие процессы необходимо применить, чтобы распознать миссию и цели более высокого порядка?

Возможности и потенциал

Возможности и потенциал организации отражают реальную продуктивность организации на текущий момент с учетом имеющихся ресурсов. Оценка возможностей и потенциала имеет важнейшее значение для выявления недочетов, устранение которых необходимо для начала процесса преобразований в контексте общих целей организации. Необходимо задать следующие вопросы:

• способно ли подразделение справиться с возложенными на него обязанностями, исходя из имеющихся возможностей и потенциала; если да, то каким образом; если нет, то почему;

• если возможности подразделения (организации) не позволяют ему полноценно функционировать, то в чем причина?

• каким образом проявляются эти недочеты в работе подразделения? что можно предпринять, чтобы компенсировать эти недостатки?

• каким образом возможности подразделения отражаются на организации в целом? находятся ли они в противоречии или нет?

• что необходимо сделать, чтобы добиться наиболее сбалансированного сочетания возможностей и потенциала с учетом необходимости соответствовать миссии и целям организации?

Издержки и доходы

В то время как доходы организации являются прямым следствием качества товаров, услуг и особенностей их продвижения на рынок, миссия организации может не ограничиваться лишь целью получения максимальной прибыли. Тем не менее, необходимо оценить, каким образом получаемые доходы отражаются на организации и как они будут соотноситься с усилиями, направленными на преобразования в рамках организации:

действует ли «норма прибыли», установленная специально для конкретного подразделения? если да, то соответствует ли респондент ожиданиям?

• если никаких формальных стандартов в отношении прибыли нет, не ожидается ли, что они будут введены и когда;

• как часто нужно предоставлять сведения о полученных доходах в «контролирующие органы»? кто выполняет функции таких органов?

• предоставлено ли респонденту право на внесение изменений в «декларацию о доходах» в течение фискального года;

• составляя бюджет с учетом предполагаемых доходов и расходов, есть ли уверенность, что бюджет будет утвержден полностью?

• устраивает респондента процесс составления бюджета? какова роль респондента в этом процессе?

• если нет, то какие могут быть в связи с этим предложения?

• соответствует ли объем и характер ожидаемой прибыли миссии и целям организации или нет?

ЭТАП 3: ОЦЕНКА ВНЕШНИХ УСЛОВИЙ

Этот этап подготовки к планируемым преобразованиям заключается в исследовании внешних условий. Он имеет особое значение, поскольку дает возможность сопоставить действия менеджера и действия конкурентов с тем, что намечено предпринять.

В результате необходимо дать оценки следующим показателям:

• прямая конкуренция;

• косвенная конкуренция;

• основа и принципы конкурентной борьбы;

• рынки конкурентов;

• законодательство или правила, влияющие на организацию извне.

Прямая конкуренция

Прямая конкуренция характеризуется тем, что другие компании предлагают аналогичные товары и услуги и стремятся занять ту же рыночную нишу. Вопросы:

• кто является прямыми конкурентами организации?

• какие особенности товаров и услуг этих компаний делают их непосредственными конкурентами организации?

Косвенная конкуренция

Косвенная конкуренция характеризуется, например, тем, что свойства товаров и услуг других предприятий до некоторой степени аналогичны продукции конкретной организации и могут заместить ее. Должны быть даны ответы на следующие вопросы:

• кто является косвенными конкурентами организации, каковы особенности их предложения?

• если это неизвестно, какие информационные и другие ресурсы вам необходимы, чтобы ответить на этот вопрос?

Рынки

Понятие рыночной ниши (в отличие от рынка вообще) основывается на представлении, что рынки разграничиваются между собой по ряду четких критериев, представляющих особый интерес для маркетологов. Необходимо ответить на вопросы:

• работает ли организация с конечным потребителем или на рынке организаций (с контрагентами)?

• кто является потребителем? Что собой представляют группы потребителей по степени значимости для бизнеса (если организация работает как с конечными потребителями, так и на рынке организаций, то нужно составить два списка)?

• каковы наиболее существенные поведенческие аспекты перечисленных рынков?

• на каких из этих рынков работают прямые/косвенные конкуренты организации;

• какое законодательство, положения, нормы, инструкции влияют на организацию извне?

• какое законодательство, положения, нормы, инструкции влияют на прямых/косвенных конкурентов организации?

• изменяются ли внешние факторы влияния в зависимости от типологических особенностей конкурентов организации?

Законодательство или правила, влияющие на вашу организацию извне

Необходимо ответить на следующие вопросы:

• какому законодательству подчиняется организация (перечислить нормативные документы)?

• какое законодательство (нормативные документы) существенны для прямых и косвенных конкурентов?

• изменяются ли факторы внешнего влияния в зависимости от типа организаций – конкурентов?

ЭТАП 4: ПРОВЕДЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Прежде чем рассматривать детали маркетингового исследования, необходимо четко осознать его цели, общее содержание этапов, формат исследования. Важно установить:

• намечается ли осуществить первичное обследование рынка, создать поведенческий алгоритм, на который в дальнейшем будут ориентироваться, или просто проверить обоснованность выводов предыдущих исследований

• какие критерии будут иметь значение — количественные (объемы), или качественные (внутреннее содержание), или и те и другие?

Возможности

• есть ли у организации возможность провести исследование собственными силами или вам придется привлекать специалистов со стороны?

• существует ли некий банк данных, который послужит основой для дальнейших исследований?

ЭТАП 5: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЗАДАЧ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ КРАТКОСРОЧНЫХ

Теперь, когда определены миссия и общие цели, проведены внутренняя ревизия и внешние исследования, дана оценка ассортимента товаров, услуг и рынков и есть определенная формулировка целей и задач маркетингового исследования в связи с предстоящими преобразованиями, предварительный этап, после

которого можно приступать непосредственно к планированию будущих преобразований, можно считать завершенным.

Нужно разграничить во времени планирование и осуществление процессов: в этой связи принципиально важно разделить краткосрочные и долгосрочные цели и задачи. С помощью описываемой далее методики можно оценить практическую ценность идеи и внести существенные коррективы до того, как будут реализованы крупные, долгосрочные проекты.

Для начала необходимо ответить на следующие вопросы:

• что желательно изменить?

• когда намечается осуществить перемены (график)?

• кто выиграет от этих изменений?

• какие потребуются ресурсы для практического осуществления поставленных задач?

• в чем суть проблемы?

• какова глубина поражения (степень проникновения негативного аспекта в структуру организации) и площадь поражения (степень распространения негативного явления)?

• какие скрытые процессы обеспечивают жизнеспособность каждого негативного явления?

• каковы приоритеты в процессе планируемых преобразований?

Агенты преобразований

Процесс преобразований протекает успешно лишь в том случае, если есть конкретные, искренне убежденные в необходимости преобразований лица, которые возьмут на себя ответственность за планирование и осуществление необходимых мер. Таких людей, для которых достаточно внутреннего вознаграждения, сосоящего единственно в факте воплощения их устремлений в реальную жизнь, принято называть агентами преобразований. Анализируя список приоритетов в связи с намеченными переменами, важно решить:

• кто будет наиболее эффективен в роли лидера процесса преобразований?

• на каких ролях находятся эти люди в данный момент?

• какие полномочия должны иметь агенты преобразований, чтобы намеченные изменения были осуществлены полностью? какова при этом будет мера их ответственности?

• будут ли агенты преобразований из числа сотрудников или привлекаемые извне?

Изменения, затрагивающие организацию и ее культуру

Необходимо дать ответ наследующие важнейшие вопросы:

• что должно произойти на уровне организации, чтобы намеченные преобразования осуществились (перераспределение ресурсов; внедрение новых должностных инструкций; развитие новых схем внутренней отчетности; формирование новых структур; дополнительное время, специально отведенное для решения задач планирования, принятия решений, процесс согласований)?

• каков тип организационной культуры организации, что произойдет в процессе воздействия процесса преобразований на установившуюся организационную культуру?

• формальный или неформальный характер имеет организационная структура организации, по какому принципу она выстроена — иерархия, матрица или что-то другое?

• как в организации принимаются решения («спускаются» сверху, инициатива исходит снизу или все строится по принципу относительной независимости отдельного уровня)? каков характер процесса принятия решений (авторитарный, консенсуальный или коллегиальный, индивидуалистический)?

• какой стиль управления преобладает? как осуществляется управление — по направлениям, по целям, разделенный менеджмент или что-то другое?

ЭТАП 6: РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ

Реализация всегда является наиболее сложным этапом в процессе оперативного планирования, поскольку при этом потребуются отбор, распределение и мониторинг ресурсов, необходимых для завершения начатого.

Оперативное планирование

Важно решить:

• каковы приоритеты в связи с преобразованиями?

• как осуществлять оперативное управление по целям; можно ли целиком полагаться на внутренние ресурсы и процессы или потребуется помощь извне?

• как преобразовать оперативные задачи в план-график, который может меняться по ходу действия?

• как оценивать (в том числе в денежном эквиваленте) усилия в связи с процессом преобразований?

ЭТАП 7: СИСТЕМНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Планирование преобразований является непрерывным процессом, который имеет упреждающий характер и отражается на способе мышления. Представления об эпизодическом характере этого процесса некорректны. По сути, наиболее эффективной основой осуществления любых изменений является интеграция процесса целенаправленного планирования изменений в систему стратегических процессов организации.

Спусковой механизм преобразований

Есть определенные условия и обстоятельства, когда осуществление преобразований наиболее желательно. Такие условия следует рассматривать в качестве системы признаков, наличие которых требует резкого усиления планово-аналитической деятельности. Как правило, такая пусковая схема начинает работать в связи с:

• внутриорганизационными изменениями, затрагивающими миссию, цели и задачи;

• изменением внешних условий, связанных с рыночной конъюнктурой, техническим прогрессом, состоянием и статусом конкурентов или их продукции.

Система раннего оповещения

Принципиальное значение имеет оценка упомянутых симптомов при помощи системы раннего оповещения, которая позволяет предугадать наступление

внутренних или внешних преобразований до того, как процесс трансформации выйдет из-под контроля. Здесь возникают следующие вопросы:

• кто независимо от принадлежности к функциональному или структурному подразделению лучше остальных способен оценить внутренние и внешние условия, заблаговременно распознав приметы предстоящих изменений?

• кто способен найти адекватный ответ на эту информацию;

• какой способ коммуникации в условиях необходимых перемен будет наиболее эффективным?

• что необходимо предпринять, чтобы отреагировать на сигналы системы раннего оповещения;

• когда необходимо выйти за пределы своей привычной позиции, чтобы отреагировать на сигналы системы раннего оповещения?

• кому можно доверить координацию осуществления намеченных рекомендаций по мере развития процесса преобразований? кто будет непосредственным исполнителем?

• кто будет главным «глашатаем» процесса преобразований и переговорщиком, роль которого будет особой на том этапе, когда процесс распространится и на другие подразделения?

• как заручится поддержкой менеджмента и рядового персонала в связи с намеченными изменениями?

Система обратной связи

Система раннего оповещения бесполезна, если информация о соответствующих сигналах не будет своевременно передана тем, кто может предпринять адекватные меры. Поэтому, внедрив систему раннего оповещения, необходимо задуматься о формировании системы обратных связей. Необходимо дать ответы на следующие вопросы:

• кто обеспечит максимальный поток информации по внутренней обратной связи, обладающей наибольшей глубиной, и, соответственно, на ком агенты должны остановить свой выбор?

• действует ли на сегодняшний день механизм, который позволяет получать и фиксировать реакцию рынка (потребителей) на предлагаемую продукцию, услуги, информацию о сложившемся представлении об организации? если да, то как работает этот механизм? насколько регулярно он используется? если нет, что необходимо предпринять для того, чтобы создать и проверить работоспособность этого механизма?

• практикуется ли общение на профессиональные темы с коллегами из других организаций? если да, то существует ли механизм, который позволяет учесть результаты такого взаимодействия при работе механизма обратной связи?

• в случае выступления в качестве неформального или официально утвержденного связующего звена в процессе коммуникации с другими подразделениями или в связи с рассмотрением вопросов, связанных с процессом преобразований, каким образом можно интегрировать такую работу в систему обратной связи? если это не так, то каким образом можно сформировать упомянутые связи?

• можно ли на конкретный момент описать такую схему обратной связи в рамках организации, которая полностью отвечала бы потребностям организации? если нет, то есть ли достаточные внутренние резервы, чтобы самостоятельно построить такую систему?

• какие должны быть введены процессы, чтобы можно было вовремя отреагировать на сигналы системы раннего оповещения?

• в какой момент необходимо выйти за пределы своего «штатного расписания», чтобы принять адекватные меры в связи с сигналами системы раннего оповещения?

• кому можно доверить координацию рекомендуемых мероприятий в связи с назревающими изменениями?

• кто способен эффективно вести переговоры и вообще отражать сформулированную позицию в связи с предпринимаемыми мерами на этапе, когда необходимо будет заручиться поддержкой других подразделений организации?

• что необходимо сделать, чтобы заручиться поддержкой менеджмента и рядового персонала в связи с предлагаемыми преобразованиями?

Процессы планирования и осуществления преобразований распространяются на всю организацию, и поэтому необходимо подключить все влиятельные и заинтересованные стороны. Принципиально важно, чтобы организация могла со всей ответственностью определить, кто на самом деле обладает достаточным влиянием, подразделяя заинтересованные стороны по следующим критериям:

• серьезное или незначительное влияние на организацию;

• временные или стабильные связи в рамках организации;

• принадлежность к организации;

• прямое или косвенное влияние извне, через механизмы конкуренции и рынки.

Действительно ли этот анализ необходим? Его значение трудно переоценить: слишком много примеров, когда преобразования не достигали своей цели, хотя опирались на хорошую базу. Недостаток один — отдельные заинтересованные группы не учитывались и не включались в процессы подготовки и планирования преобразований, не получали возможность участия в управленческих инициативах.

7.5 Привлечение коллектива к самоуправлению

Целью представленных здесь рекомендаций является решение сразу двух задач: 1) вовлечение значительного (без количественного ограничения) числа сотрудников к решению ключевых стратегических и организационных вопросов, к определению приоритетов на предварительном этапе; 2) организация работы в командах и установление «хозяйского» отношения к работе путем подключения людей к выработке стратегических установок.

Рассмотренная далее методика может использоваться применительно ко всем заинтересованным сторонам как внутри, так и вне предприятия независимо от их количества, а также для обеспечения работы канала обратной связи в условиях реализации стратегического плана, управлением процессом

преобразований, реализацией принципов философии лидерства на основе участия.

МЕНЕДЖМЕНТ НА ОСНОВЕ УЧАСТИЯ

Наблюдения за разными организациями приводят к выводу, что особого внимания заслуживает внутренний конфликт в динамическом развитии, основывающийся на выработке ведущей командой стратегии преобразований с последующей передачей плана ключевым участникам процесса, которые будут иметь решающее значение для успешной реализации преобразований.

Идея сводится к тому, чтобы ввести дублирующее звено, предполагающее проведение совещаний с ключевыми участниками процесса. Это решило бы сразу две задачи: 1) позволило бы наладить обмен информацией и обратную связь с ведущей командой, что дало бы возможность устранять отдельные недочеты по ходу развития процесса и модифицировать план; 2) это даело бы возможность добиться взаимопонимания, доверия и всеобщей уверенности в правильности избранного курса и методах его реализации.

Обычно в рамках дополнительных совещаний на этапе планирования или последующих этапах самого процесса преобразований эти цели достигаются в процессе поиска ответа на ключевой вопрос о том, существуют ли фундаментальные, в корне неверные положения в проекте документа или в выборе основного направления. Только после того, как получен вразумительный ответ на этот вопрос, необходимо дать возможность высказаться участникам дискуссии по положительным и отрицательным особенностям плана. Для более эффективного взаимодействия можно разделить участников на подгруппы, возглавить каждую из которых предлагается избранному координатору (из числа представителей команд, играющих ключевую роль в процессе планирования или практической реализации преобразований). Координатор должен иметь специальную подготовку, которая позволяет ему удерживать дискуссию в нужных рамках, поддерживая продуктивность процесса на высоком уровне.

Еще до начала процесса стратегического планирования и управления преобразованиями основная группа, на которую возлагается обязанность осуществлять планирование процесса, должна охарактеризовать роли основных его участников. Это резко повышает шансы, что проект будет успешно доведен до конца.

Этапы процесса параллельных слушаний

1. Участники процесса. Анализ. Участники процесса, интересы которых затрагиваются реализацией организационных задач, представлены группой или отдельным человеком. Примерами категорий причастных лиц могут быть группы, перечисленные на схеме ниже.

2. Идентификация причастных лиц. Необходимо определить, участие каких именно заинтересованных лиц желательно для реализации процесса параллельных слушаний, исходя из того, насколько их влияние значимо для нормального хода процесса последовательного решения задач стратегического менеджмента, выраженного как планированием и получением качественных изменений, так и достижением результатов, знаменующих преодоление некоторого этапа.

3. Команда лидеров. Необходимо в мельчайших деталях определить, как именно будет реализован этот параллельный процесс. Для этого важно ответить на вопросы: как привлечь заинтересованных лиц; когда и где состоится собрание; кто именно должен присутствовать при обсуждении; как запротоколировать сделанные выводы?

4. Авторам будущего перспективного плана, которые будут привлечены к процессу параллельного обсуждения, необходимо сначала дать вводные ориентиры и провести определенную специальную подготовку, направленную на то, чтобы они чувствовали себя в новом качестве комфортно и уверенно.

5. Проведение встреч в рамках параллельного обсуждения в полном соответствии с планом. Тщательная предварительная подготовка является залогом того, что возникнет гораздо меньше накладок и не будет ожесточенного сопротивления предлагаемым переменам. Когда людьми движет

единый порыв, они думают: «Мы сделали это с ними, а не для них». Целями проведения таких встреч должны быть:

• разъяснение цели и задач стратегического планирования, рассказ о том, насколько сложно будет добиться поставленных целей и каково при этом будет распределение ролей;

• доскональный анализ сути проекта документа;

• предоставление необходимой исходной информации и выделение канала обратной связи с центром команды стратегического планирования.

Гарантии: поступающая по этому каналу информация будет рассматриваться со всей серьезностью.

Ограничение: исходные данные собираются от разных людей, каждый из которых может иметь собственное, субъективное мнение, что не позволяет занести в окончательный документ (отчет) все собранные исходные данные без предварительной обработки.

6. Собрав «п р о т о к о л ы» о б р а т н о й с в я з и, необходимо ознакомить с ними всех тех, кто формирует команду «реформаторов». Должен быть подготовлен своеобразный обобщающий отчет, в котором отражают:

• общие наболевшие вопросы, выявленные тенденции (а не коллекцию частных, личных обид);

• выводы, полученные в процессе обсуждения;

• впечатления участников команды, занимающейся планированием.

7. Следует произвести корректировку планов с участием (в полном составе) команд

стратегического планирования и реформирования, меняя процессы с учетом полученной в результате параллельного обсуждения обратной связи. Надлежит выделить две существенные проблемы, которые могут встать перед командами планирования и реформирования:

• не исключено, что придется полностью переписывать исходный документ без всякой на то необходимости;

• вероятно, придется заменить резкие выражения, услышанные в процессе параллельного обсуждения, на нейтральные фразы (в результате чего документ потеряет остроту и содержательность).

8. Необходимо сообщить участникам процесса параллельных слушаний о внесенных в план изменениях. После внесения поправок важно сообщить об этом тем, с кем вы обсуждася проект плана. Это можно сделать, либо сравнив старый и новый варианты документа и объясняя по ходу мотивы, побудившие сделать те или иные изменения, либо полностью сосредоточившись на особенностях новых установок. В целом эта процедура мало отличается от процесса обсуждения проекта нового закона в Госдуме.

П р и м е ч а н и е: если понадобится более одного раунда переговоров в рамках параллельного процесса обсуждения, что более чем вероятно, содержание этапов останется неизменным.

Организационные аспекты проведения собраний

В процессе подготовки к параллельному обсуждению стратегических вопросов следует учитывать целый ряд факторов. Успех в достижении поставленных задач во многом определяется надлежащей предварительной подготовкой.

В первую очередь необходимо сосредоточить внимание на менеджерах среднего звена, поскольку именно на их плечи, по большому счету, и ляжет вся ответственность за реализацию выработанных стратегических установок. Они должны воспринимать изложенные в плане идеи как свои собственные, стать последовательными и твердыми в осуществлении изменений.

Для лучшего результата следует предусмотреть в повестке дня очередного общего собрания или совещания, в котором будут принимать участие заинтересованные лица, время на то, чтобы успеть полностью изложить материал и заручиться их поддержкой, или организовать последовательное обсуждение соответствующих тем на обособленных, тематических форумах.

Следует воспользоваться шансом представить свои идеи на очередном собрании, на котором будут присутствовать все служащие компании, предоставив слово активистам команды планирования. Если организация

слишком велика, то для эффективного распределения работы целесообразно создать для сотрудников возможность участвовать в работе фокус-групп.

Не исключено, что потребуется провести ряд рабочих совещаний с Советом директоров, добиться их расположения и заручиться поддержкой в отношении как целей, так и средств.

Если обсуждение вопросов будет проходить в присутствии большого числа людей, возникает ряд дополнительных организационных вопросов, связанных с подбором помещения и выполнением распорядительных функций. Наряду с этим оказывается меньше возможностей не только завладеть вниманием аудитории, но и обеспечить явку всех заинтересованных лиц, в том числе и тех, присутствие которых играет решающую роль.

7.6. Мотивация

Мотивация создает успех. Если клиент консультанта пытается быть лидером, то есть все основания думать, что он одержим мыслью заразить окружающих своим энтузиазмом.

ЧТО ТАКОЕ МОТИВАЦИЯ?

Глагол «мотивировать», согласно словарям, означает «побуждать к действию, находить мотив». В свою очередь, «мотив» определяется как «импульс, побуждающий действовать определенным образом». Поведение и мотивация людей являются результатом действия бесчисленного множества факторов. Достаточно упомянуть некоторые из них: психологическое состояние на данный момент, предшествующий опыт, положение дел на рабочем месте, принцип вознаграждения, принцип управления, отношения в коллективе, культура компании, восприятие, личные ценности. В каждый отдельно взятый момент времени поступками людей руководит особая комбинация этих факторов.

МОТИВАЦИЯ ИСХОДИТ ИЗНУТРИ

О мотивации следует знать прежде всего, что не удастся мотивировать других людей, — мотивация исходит изнутри; мотивировать человека может только он сам. Единственное, что способен сделать непосредственный начальник, инструктор или любой другой человек, деятельность которого содержит воспитательный аспект, так это создать людям такие условия, чтобы они захотели найти в себе источники мотивации.

ШЕСТЬ «РЫЧАГОВ» МОТИВАЦИИ

1. Положительный настрой.
2. Удовольствие.
3. Чувство значимости.
4. Успех.
5. Личная выгода.
6. Ясность и определенность.

Что лидер вы может предпринять, чтобы создать условия, благоприятные для мотивации окружающих?

Даже не занимая руководящий пост, все равно можно максимально способствовать тому, чтобы у ваших повысился интерес к работе или учебе

ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННАЯ МОТИВАЦИЯ

Мотивационные рычаги или стимулы действуют неодинаково на каждого. Это нужно иметь в виду, если необходимо создать условия, благоприятные для усиления мотивации окружающих. Если решающее значение имеет ясность в отношениях и определенность перспектив, естественно предположить, что и на другого человека этот стимул окажет такое же благотворное действие. Однако это не всегда так, и поэтому никогда не следует другим навязывать свои предпочтения относительно мотивационных стимулов. Безопаснее всего использовать все средства воздействия; так удастся точно нащупать те раздражители, которые будут стимулировать рост мотивации у каждого сотрудника.

Тема 8. Повышение эффективности предприятия клиента

РАЗДЕЛЫ ТЕМЫ:

ВЫЯВЛЕНИЕ СФЕР, ТРЕБУЮЩИХ УЛУЧШЕНИЯ;

АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ В СВЯЗИ С ВНЕСЕНИЕМ ИЗМЕНЕНИЙ;

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИЙ И МЕР, С ПОМОЩЬЮ КОТОРЫХ ПЛАНИРУЕТСЯ РЕАЛИЗОВАТЬ НАМЕЧЕННЫЕ УЛУЧШЕНИЯ;

ДЕТАЛЬНАЯ ПРОРАБОТКА ЭТИХ МЕР;

РЕАЛИЗАЦИЯ ЭТИХ МЕР;

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ И «ЗАКРЕПЛЕНИЕ» УЛУЧШЕНИЙ.

МОДЕЛЬ, ПРИМЕНЯЕМАЯ ДЛЯ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ;

ДЕЙСТВИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ АЧЕСТВА РАБОТЫ.

Для повышения качества и производительности труда в рамках организации необходимо тщательное планирование и методичный подход. Время, которое будет потрачено на планирование и реализацию продуманного процесса улучшений, с избытком окупится заметным ростом эффективности работы, качества, прибыли, а также значительной экономией, обусловленной снижением издержек.

Процесс повышения качества и производительности труда и работы в целом можно разделить на шесть этапов:

8.1. Выявление сфер, требующих улучшения

Первый этап процесса внесения изменений связан с тем, что нужно достаточно точно сформулировать то, на чем сосредоточено внимание, поставить точный «диагноз» и далее работать в тесном контакте со всеми заинтересованными сторонами при подготовке предварительного плана. Сэтой целью необходимо:

1. Определить границы проблемной сферы, требующей внимания в любой организации, особенно в организации со сложной структурой, есть множество проблемных зон, однако необходимо направить усилии в конкретную процедуру, процесс, систему взаимосвязанных процессов, функции конкретного рабочего места, рабочую группу в рамках отдела, отдел в целом и отдельное направление деятельности компании.
2. Заручиться поддержкой руководства компании и других руководителей высокого ранга. Прежде чем приступить к реализации непростой задачи, связанной с внесением изменений, следует понять, что покровительство лидеров| организации играет далеко не последнюю роль. Без их поддержки и влияния едва ли приходится рассчитывать на активное продвижение проекта и обеспечение всеми необходимыми ресурсами.
3. Довести цель предполагаемого в проекте процесса улучшений до заинтересованных сторон. Необходимо провести надлежащим образом инструктаж с членами тех рабочих групп, которых нововведения обязательно коснутся, а также с их лидерами и клиентами, заручившись поддержкой. При этом следует выделить выгоды, обусловленные успешной реализацией этого процесса, для каждой из сторон. С этого момента постоянный контакт на оси коммуникаций со всеми заинтересованными сторонами будет неотъемлемой частью всех дальнейших усилий. При достижении определенных результатов независимо от этапа, реализуемого в данный момент, необходимо информировать заинтересованных лиц о достигнутом прогрессе, а также донести до них свое понимание того, что следует ожидать от реализации следующего этапа.

4. Совместно с заинтересованными лицами разработать предварительный план, который должен включать следующие элементы:

- распределение ролей и ответственности, ограничения по времени, компетентность участвующих в реализации проекта сотрудников;
- задачи и конечные результаты проекта;
- предельные сроки и временные графики;
- необходимое финансирование проекта и ограничения в связи с использованием этих средств;
- объем имеющейся информации, ее надежность и достоверность;
- ресурсы в распоряжении для использования в рамках осуществления этого проекта;
- потенциальные риски и «подводные камни».

Следует провести специальную подготовку всех, кто будет принимать участие в процессе осуществления намеченных изменений, убедиться в том, что сотрудники, задействованные в этом процессе, включая тех, кто играет вспомогательную роль, понимают задачи процесса и осознают свою личную роль. Особенно тщательной должна быть подготовка лиц, принимающих участие в сборе сведении и их отражении.

8.2. Анализ эффективности работы организации

Второй этап процесса улучшений включает выяснение того, как обстоят дела в проблемной зоне и что можно улучшить. Необходимо сформулировать цели и задачи в связи с предпринимаемыми усилиями. Для этого следует:

1.Описать настоящее положение дел.

Для понимания того, как можно определить состояние дел в отношении производительности и качества труда в настоящий момент в избранной области, необходимо:

- изучить специфическую терминологию и используемые в данной области средства, ознакомиться с профессиональными справочниками, используемыми

на рабочих местах, просмотреть учебные материалы, используемые при подготовке сотрудников;

- надлежащим образом составить маршрут используемых в настоящее время процедур и процессов;
- определить степень организованности исследуемой рабочей группы, оценить распределение ответственности и обязанностей в ее рамках, установить взаимосвязь исследуемого объекта с другими рабочими группами, процессами, процедурами в рамках организации;
- постараться выявить те ограничения, обусловленные организацией или внешними условиями, которые сдерживают развитие производительности и качества труда. Среди них могут быть, например, такие факторы, как нормы и законы, внутренние правила и распорядок, доступ к ресурсам, наличие ниши, действия конкурентов, структура и культура организации.

Нужно организовать встречи с руководителями и трудовым коллективом и поставить для обсуждения следующие вопросы:

- насколько отвечают предпринимаемые усилия потребностям клиентов в настоящий момент
- какой продукцией и услугами представлена на рынке организация;
- повышает ли деятельность компании ее стоимость;
- какие процессы применяются при решении стоящих перед организацией задач?

Нужно оценить имеющиеся достижения с помощью определенных показателей, при необходимости установить базовый уровень, который будет служить точкой отсчета для последующих сравнений.

2. Сформулировать, какое положение дел представилось бы желательным.

Для этого необходимо провести совместную работу с руководителями подразделений и определить, каким образом цели, стратегии, задачи предприятия как хозяйствующего субъекта связаны с выявленной проблемной зоной.

В ходе совместной работы с трудовым коллективом и руководителями подразделений нужно собрать исходные данные, полученные от потребителей, и ответить на следующие вопросы:

- кто является клиентами и потребителями продукции компании;
    - чем компания может понравиться или не понравиться потенциальным потребителям, исходя из того, что она предлагает на данный момент;
    - каковы потребности клиентов, чего они могут ждать от компании;
    - как клиенты оценивают продукцию и услуги компании;
    - почему клиенты стремятся воспользоваться услугами или купить продукцию компании;
    - что можно предпринять, чтобы потребители продукции или услуг – ВИП- клиенты обслуживались на более высоком уровне;
    - как улучшить работу компании.

3. Установить причины возникновения проблем в отношении организации (разрыв между желаемыми и реальными достижениями).

Надлежит исследовать все элементы, положенные в основу эффективной работы, и информацию, окружение, среду и применяемые средства и способы, компетенцию и мотивацию. При этом для неэффективной работы будет характерно отсутствие или ненадлежащее состояние любого или всех перечисленных элементов

Нужно выявить образцовых сотрудников, сравнить их достижения и поведенческие модели с достижениями и поведенческими моделями типичных, средних работников.

Для сбора данных рекомендуется применение следующих средств:

- наблюдение и мониторинг;
- проведение интервью;
- комплекс-группы;
- опросы;
- маршрутизация процесса;

• маршрутизация знания (нужно определить частные задачи, решение которых необходимо для получения общего результата, а также выявить информацию, которая необходима для решения этих частных задач);

• маршрутизация элементов поддержки работы организации (определить объем ресурсов и характер элементов поддержки, необходимых для реализации конкретного решения или выполнения частной задачи).

4. Оценить издержки, которые компания терпит в связи с наличием установленной проблемы из-за полностью или частично неудовлетворенных потребителей и потерянного времени, впустую израсходованных ресурсов, упущенных возможностей.

5. Оценить возможный положительный эффект в связи с предполагаемыми улучшениями в установленной проблемной зоне. При этом важно решить, превысят ли выгоды в связи с реализацией предполагаемых улучшений издержки, связанные с реализацией этого процесса. Если это так, то процесс улучшений необходимо реализовать как можно скорее; если же нет, то для данной проблемной зоны его лучше отменить.

8.3. Определение концепции улучшений

На этом этапе определяют уточненные цели и задачи планируемых улучшений, обосновывают требования в отношении планируемых мер воздействия, отбирают те мероприятия, которые будут посильны для организации и при этом наиболее эффективны, после чего уточняют характер мер воздействия.

1. Формулирование уточненных целей и задач в рамках процесса улучшений

Каждая из задач должна удовлетворять следующим требованиям:

• наглядно описан желаемый результат, в том числе в цифрах и фактах

• приведены признаки классификации;

• сформулированы стандарты, определяющие приемлемый уровень качества и производительности труда;

- показано, можно ли рассчитывать на ощутимые результаты, если поставленная задача будет решена.

2. Уточнение характера воздействий, направленных на решение сформулированных задач.

Для уточнения требований нужно провести опрос среди заинтересованных лиц, включая спонсоров, лидеров, сотрудников, экспертов по специальным вопросам .

В случае необходимости следует обратиться к специальной литературе и собрать данные для сопоставлений.

Необходимо установить приоритеты в отношении требований.

3. Описание эффективных мер, которые могут быть предприняты в отношении выявленной проблемы и удовлетворяют уточненным требованиям.

4. Определение требований по общему виду, развитию и реализации всех возможных мер воздействия.

5. Отбор мер воздействия, эффективность применения которых наиболее вероятна, а полученные результаты обещают быть наиболее стабильными с учетом следующих ограничений, обусловленных внешней средой:

- культура, ценности и история организации;
- вероятность позитивного восприятия рассматриваемых мер;
- возможности организации и отдельного сотрудника;
- практичность;
- сопутствующие издержки;
- время.

Учитывая, что проблемы, возникающие в связи с работой организации, имеют сложный, многоплановый характер, обычно для их решения требуется определенная комбинация воздействий. Так, например, улучшение качества работы в одном функциональном подразделении может потребовать пересмотра критериев, положенных в основу подбора кандидатов на определенную должность, создания новых пособий и технических средств, пересмотра рабочих процессов и принципов в целом.

Нужно разработать меры, которые будут соответствовать уточненным требованиям.

Следует созадть подробную спецификацию, подготовить проект, представить его в виде документа и согласовать его с заинтересованными лицами. При необходимости целесообразно пересмотреть проект.

8.4. Дальнейшая проработка мер воздействия

На этом этапе процесса улучшений предстоит развить до логического завершения и испытать на практике выработанные меры воздействия.

1. Довести меры воздействия до завершающей стадии и разработать механизмы, с помощью которых будет обеспечена устойчивость результатов. Как правило, решение этой задачи выливается в подготовку новых пособий для сотрудников, в разработку новых тренингов, описание процедур, создание «горячей» линии, реализацию программ, ориентированных на принципы наставничества, или в создание иных механизмов и процессов поддержания и сохранения устойчивости, призванных способствовать реализации начатого процесса изменений по закреплению результата.

2. Испытать планируемые меры воздействия по аналогии с «пилотным выпуском», поскольку именно стадия практических испытаний имеет решающее значение для осуществления любого вмешательства. Никогда нельзя быть полностью уверенным в том, что даже исключительно тщательно проработанные меры окажутся работоспособными в специфических условиях, свойственных организации.

3. Произвести по мере необходимости ревизию намеченных воздействий. Те элементы, которые потребуют дальнейших корректировок, выявятся на этапе «пилотного выпуска».

4. Осуществить намеченные меры и реализовать механизмы поддержки.

8.5. Реализация мер

На этом этапе процесса улучшений необходимо обеспечить коммуникации, выступить с инициативой обучения, тренингов или иных подготовительных мер,| без которых планируемые изменения не будут иметь должного эффекта, и приступить к основной части процесса.

1. Довести до сведения всех заинтересованных лиц график реализации процесса улучшений и предполагаемые в связи с этим конкретные изменения. Причем задача не отличается от того, как были проинформированы заинтересованные лица о ходе производимых улучшений в отношении проекта. Но на данном этапе особое значение приобретают масштаб и содержательное наполнение коммуникаций. Имеется в виду готовность приступить к реальным действиям, необходимо предусмотреть процесс, который обеспечит поток вопросов и критических замечаний и даст возможность находить такие ответы, которые вызовут одобрительное отношение к планируемым мерам воздействия со стороны всех заинтересованных лиц.

2. Прежде чем решиться приступить к практической части внесения изменений, еще раз следует напомнить о значении подготовительных и учебных мероприятий. Адаптация людей к предстоящим изменениям играет решающую роль для успеха всего процесса. Если эта задача не решается, например, посредством программы поощрения, изменения принципов и их практической реализацией, корректировки системы подготовки и переподготовки, осуществления надзора и контроля, предоставления необходимых пособий и технических документов а также иных необходимых элементов поддержки, то вся проделанная с таким трудом работа может оказаться бесполезной.

3. Реализовать изменения. В процессе практического осуществления задачи следует помнить, что необходимо быть достаточно тактичным в своих движениях, если желательно, чтобы люди действительно приняли будущие перемены как неизбежные и необходимые. По этой же причине нужно предельно осторожно использовать механизм автоматической поддержки.

Нужно предвидеть шквал вопросов и критики и знать, как реагировать. Кроме того,следует предусмотреть в своих планах некоторое время на то, чтобы урегулировать проблемы, которые не могли проявиться в короткий промежуток времени существования «пилотного выпуска».

8.6. Оценка результатов и закрепление улучшений

Завершающий этап процесса внесения улучшающих изменений связан с тем, что предстоит оценить эффективность предпринятых шагов и сделать все необходимое, чтобы закрепить успех.

1. Произвести оценку эффективности воздействий в связи с выполнением задач третьего этапа. Основной акцент при проведении такой оценки следует сделать не на том, насколько популярны принятые меры, а в какой степени они позволили осуществить задуманное.

2. При необходимости провести критический анализ и переоценку предпринятых шагов. В большинстве случаев процесс переоценки предполагает несколько операций. Следует по возможности добиться ощутимых результатов от вносимых улучшений как можно скорее.

3. При достижении определенного уровня эффективности внесенных изменений, не упуская времени, предпринять необходимые меры по закреплению результатов. Чтобы убедиться в жизнеспособности новаций в данных условиях, необходим непрерывный мониторинг в связи с проделанной работой. Наряду с ним иные изменения, влияющие на рабочую обстановку, могут потребовать адаптации и корректировки. Не исключено также, что после подъема энтузиазма большинство сотрудников начнут возвращаться к старым, привычным методам работы. Чтобы этого избежать, необходимо предусмотреть проведение периодических тренингов с целью «повторения и закрепления материала», организацию встреч в группах для обсуждения достигнутого прогресса и выявления связанных с внесенными изменениями проблем, подготовку пособий, иных вспомогательных материалов, используемых на рабочих месте, и т. д.

8.7. Модель, применяемая для анализа эффективности работы организации

|Оценить потребности организации в необходимых улучшениях можно после исследовапия четырех ключевых элементов: информационного аспекта фактора влияния, обусловленного средой, обстановкой и применяемыми средствами; компетенций сотрудников и мотиваций. Симптомами неэффективной организации труда на уровне отдельного сотрудника, применяемого технологического процесса, рабочей группы, структурного подразделения организации, предприятия в целом будет отсутствие или неадекватное проявление всех или одного из указанных признаков. См.приложение X

ДЕЙСТВИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА РАБОТЫ

В приложении XX отражены те меры, которые способствуют повышению эффективности работы организации. Перечисленные меры распределено различным аспектам производственной деятельности, однако следует учесть, что этот перечень, в принципе, неисчерпаем.

Тема 9. Методы анализа и решения проблем

РАЗДЕЛЫ ТЕМЫ:

МЕТОДЫ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

БЕНЧМАРКИНГ

АУТСОРСИНГ

ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

КОНЦЕПЦИЯ «ШЕСТЬ СИГМ»

9.1 Методы, применяемые в консультировании

При анализе различного рода проблем, с которыми сталкивается консультант, его сила и эффективность проявляются, кроме всего прочего, в знаниях и опыте решения аналогичных проблем в различных клиентских организациях. Основой конкурентного преимущества консультантов является разнообразие методического инструментария, обогащающегося от проблемы к проблеме, от проекта к проекту.

Широкое распространение в консультировании нашли методы, разработанные в социологии, экономике, психологии, статистике, математике и других науках. К этим методам относятся интервью, опросы, тестирование, наблюдения, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, мозговая атака, дерево целей и т.п. Они достаточно полно и глубоко освещены в специальной литературе. Большинство литературных источников в данном случае англоязычны, поэтому в ряде случаев, наряду с русским термином, обозначающим какой-либо метод, мы будем приводить английский оригинал.

Динамичное изменение среды и условий функционирования организаций вызывает появление качественно новых проблем, что, в свою очередь,

стимулирует разработку все новых и новых методов, методик, подходов. Весь этот инструментарий создается целенаправленно для решения конкретных задач. Выступая основой конкурентных преимуществ консультанта, методы держатся в секрете. Они становятся доступными лишь по мере их использования и передачи клиенту в процессе обучения и совместной работы при решении конкретной проблемы. Важнейшим способом материализации предлагаемых услуг являются книги, статьи, семинары, где консультанты и раскрывают секреты своего мастерства, методы работы.

Существует множество подходов к классификации методов решения консалтинговых проблем. Наиболее распространенным подходом к классификации является выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики, методы выработки решений, методы внедрения разработок и рекомендаций).

С развитием процессного консультирования стали разрабатываться методы вовлечения клиента в работу над проектом. Это привело к необходимости классификации методов по другим критериям: технические (методы решения содержательной части проблемы) и человеческие (методы создания взаимоотношений, благоприятных для проведения изменений).

Можно классифицировать методы также и по условиям применения. При этом их можно разделить на:

• специализированные, которые применяют для специфических условий, определенного типа клиентских организаций, отрасли деловой активности и т.д.;

• универсальные, которые применяют практически во всех типах клиентских организаций независимо от отрасли, формы собственности, масштабов деятельности.

Специфика применения и классификации методов консультирования в значительной степени в настоящее время определяется переходом консультационной деятельности на новый этап, получивший название «интегративный консалтинг». Характерной особенностью решения клиентских

проблем становится их комплексный характер, требующий, в свою очередь, адекватных методов решения.

Остановимся на некоторых из методов, которые возникли в самое последнее время, завоевали авторитет и получили широкое распространение.

9.2. Реинжиниринг бизнес – процессов

Рассмотрим прежде всего реинжиниринг, под которым понимается фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения резких скачкообразных изменений с целью улучшения наиболее существенных показателей функционирования компании. Из всех существующих на сегодняшний день методов в этой сфере наиболее прогрессивным, радикальным и универсальным является реинжиниринг бизнес-процессов (business process reengineering — BPR). BPR является направлением, возникшим на стыке двух различных сфер деятельности — управления (менеджмента) и информатизации. Реинжиниринг использует специфические средства представления и обработки проблемной информации, понятные как менеджерам, так и разработчикам информационных систем.

Реинжиниринг бизнес-процессов ориентирован не на функции, а на процессы.

Разработаны и другие методы консультирования, которые можно рассматривать либо как частные случаи BPR (если в основе этих методов лежит управление процессами), либо как автономные концепции (если они базируются на иных принципах):

• *Автоматизация бизнес-процессов* приводит к ускорению существующих бизнес-процессов. В этом случае происходит лишь автоматизация существующих процессов со всеми их недостатками и не ставится задача проектирования нового процесса в целях кардинального повышения эффективности.

• *Реинжиниринг программного обеспечения*. В этом случае на основе современных технологий переписывают устаревшие информационные системы без изменения самих автоматизируемых процессов.

• *Уменьшение иерархической размерности* (downsizing) предприятия и численности персонала. При этом происходит уменьшение возможностей компании, вызванное снижением требований рынка.

• *Реорганизация* (reorganizing) *предприятия*. В этом случае предметом деятельности являются только организационные структуры, а не процессы.

• *Улучшение качества* (quality improvement — QI), глобальное управление качеством (total quality management — TQM),без замены существующих процессов на новые, только их изменение.

• *Реинжиниринг бизнес-процессов* (business process reengineering – BPR). Цель реинжиниринга — порвать со старыми правилами организации и ведения бизнеса. Реинжиниринг включает в себя выявление этих правил и отказ от некоторых из них, с заменой на новые способы выполнения работы. Из вновь разработанных процессов возникнут и новые правила, соответствующие духу времени. Только так можно достичь значительного повышения производительности.

Реинжиниринг основан на концепции дискретного мышления — отыскании устаревших правил и фундаментальных допущений, на которых строилась работа, и решительном разрыве с ними. Следует проверить обоснованность существующих допущений и отказаться от старых правил, которые, собственно, и вызывают недостаточную производительность.

Базовыми понятиями BPR являются бизнес-система, бизнес-процесс, деловая процедура :

• *Бизнес-система* — это связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которых является выпуск продукции. Под продукцией понимают товары, услуги и документы.

• *Бизнес-процесс* — это горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов.

• *Деловая процедура* — это функция, задача, цепь событий, происходящих в течение определенного промежутка времени и обладающих познаваемым результатом.

Бизнес-процессы, происходящие на предприятии, можно разделить на *производственные* и *управленческие*. Каждый из процессов характеризуется технологией реализации, определяется общей структурой бизнес-системы и оборудованием, средствами автоматизации и др., обеспечивающими реализацию процесса.

Были выявлены факторы успеха реинжиниринга :

• содействие со стороны руководства компании (постоянное и полномасштабное участие в работе);

• координация стратегии (со стратегическими целями компании);

• план действий (поставить задачи, выполнение которых можно контролировать);

• проверенная методология (включающая в себя механизм прогнозирования);

• эффективное управление изменениями (вопросы трансформации корпоративной культуры);

• принятие изменений (сознательное сотрудничество и система отчетности);

• оптимальный состав рабочей группы (численность и необходимые квалификации).

Реинжиниринг бизнес-процессов базируется на нескольких основных принципах :

• несколько рабочих процедур объединяются в одну, т.е. происходит горизонтальное сжатие процесса (по имеющимся оценкам, горизонтальное сжатие ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз);

• исполнители принимают самостоятельные решения, т.е. осуществляется не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов (наделение

сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них приводят к значительному повышению их отдачи);

• шаги процесса выполняются в естественном порядке;

• процессы имеют различные варианты исполнения (тот или иной вариант выбирается в зависимости от конкретной ситуации, состояния и т.д.);

• работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом);

• уменьшается число проверок и управляющих воздействий;

• минимизируется число согласований путем сокращения внешних точек контакта;

• единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удается объединить силами небольшой команды).

Однако, многие исследователи считают реинжиниринг методом весьма утопичным и несущим все недостатки «инженерного мышления». В частности:

• процесс изменений рассматривается как идеальный, которому каждый должен хотеть следовать, а не как результат выбора из нескольких альтернатив;

• реинжиниринг игнорирует то, что есть, и концентрируется на том, что должно быть;

• стоимость процесса перехода часто игнорируется или отвергается;

• имеется склонность к радикальным и драматическим изменениям;

• существующие структуры и традиции не рассматриваются как ценные источники вклада;

• существует вера в то, что группа экспертов, многие из которых не обладают предварительными знаниями в специфических процессах, играют ключевую роль в разработке детального плана, являющегося достаточно разумным, чтобы охватывать все мыслимые ситуации, которым данный процесс может противоречить;

• системы оплаты труда, если они вообще упоминались, рассматривались как способ вдохновления людей для следования новому процессу, а не как общая часть замысла или как первоначальная причина предшествующего неконструктивного поведения;

• путь к преодолению сопротивления заключается в коммуникации и обучении: как только новый процесс понят, люди увидят, что он является лучшим для всех. Сопротивление рассматривается либо как следствие непонимания, либо как следствие недостатка убеждения.

На практике реинжиниринг бизнес-процессов, как и все другие идеи, связанные с радикальной перестройкой, нередко заканчивается провалом, по статистике в 75% случаев. Основная причина неудач заключается в том, что высший управленческий аппарат не приемлет перемен, часть сотрудников отказывается серьезно воспринимать перестройку, отсутствует понимание необходимости корпоративной культуры. Тем не менее, применение реинжиниринга бизнес-процессов повлекло за собой такие ошеломляющие результаты, что игнорировать документально подтвержденные факты просто невозможно. Очевидно, что техника реинжиниринга служит катализатором далеко идущих изменений в стандартах и культуре компании.

Необходимо обратить внимание на два момента, замалчиваемых сторонниками реинжиниринга.

Во-первых, определенные типы компаний и производств имеют значительно больше шансов на успех в реинжиниринге, чем другие. Самыми восприимчивыми к реинжинирингу являются компании, в которых затраты на собственно производство составляют относительно небольшую часть общих затрат.

Во-вторых, надо понимать, что серьезные попытки внедрения реинжиниринга проводятся только под руководством специалистов-консультантов. Мода на этот метод способствует быстрому росту числа консультантов, что привело к возрастанию стоимости их услуг и отрицательно отражается на их качестве. Многие консультанты низводят реинжиниринг бизнес-процессов до уровня

обычных мероприятий по сокращению численности персонала или до давно известных методик. Отсюда незаслуженная дискредитация метода.

9.3. Бенчмаркинг

Бенчмаркинг (от англ. Benchmark, начало отсчета, зарубка,) — это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.

Бенчмаркинг применим во всех сферах деятельности предприятия. В последние годы этот метод получил широкое распространение и, по мнению многих исследователей, входит в тройку самых популярных методов управления бизнесом. Объясняется это довольно просто — бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Он позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких результатов. Бенчмаркинг — метод изучения чужого опыта, который не является тайной за семью печатями

Родоначальниками бенчмаркинга считают японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. Они тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по более низкой цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую.

Можно выделить пять основных принципов концепции бенчмаркинга:

1. Прежде всего, это концентрация на качестве. Под этим понимается непрерывная работа в области качества не только в процессе предоставления услуги или продукта конечному потребителю, но и по всем аспектам и функциям организационной деятельности компании.

2. Важность бизнес-процессов. Только сконцентрировав внимание на бизнес-процессах, можно выявить их глобальные недостатки

3. Необходимость учета несовершенства классической модели TQM в процессе планирования бенчмаркинговой деятельности. Если говорить о классической модели TQM, то она базируется на нескольких основных принципах: необходимость постоянных улучшений (усовершенствований); важность покупателя; изменения в корпоративной культуре; групповая работа и важность вклада каждого. Принятие решения о необходимости разработки и реализации программы внедрения системы TQM, по сути, означает признание неэффективности управления компанией в прошлом

4. Систематическое проведение внешнего бенчмаркинга.

5. Бенчмаркинг — основа выживания. Пятый, и последний принцип бенчмаркинга гласит: без бенчмаркинга выживание организации в условиях агрессивной внешней среды невозможно.

В качестве основных предпосылок успешной реализации концепции бенчмаркинга необходимо выделить две наиболее важные: одобрение руководства и убежденность в необходимости изменений. Из практики известно, что множество бенчмаркинговых программ оказались неудачными по причине недостаточно тщательного и несистемного подхода к планированию и контролю. Эффективная реализация концепции бенчмаркинга требует предварительного планирования процесса его внедрения.

9.4. Аутсорсинг

Аутсорсинг (от англ. Outsourcing, использование внешних источников, или средств,) — это передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании. При этом подрядчик адаптирует свои универсальные средства и знания, учитывая конкретный бизнес заказчика, и использует их в интересах заказчика за плату, определяемую сложившейся стоимостью услуг, а не долей в прибыли. Аутсорсинг позволяет повысить эффективность выполнения определенных функций в области информационных технологий, снабжения и поставок, сервиса, финансов, обеспечения персоналом и даже производства.

По договору на аутсорсинг заказчик платит фиксированные суммы, что в любом случае намного дешевле, чем информационная организация бизнес-процессов своими силами.

На Западе аутсорсинг привлекает клиентов тем, что по договору заказчик вправе осуществлять контроль, следить за процессом выполнения работ, направлять в нужное русло совместные технические усилия. Это приводит к тому, что обе стороны оказываются одинаково заинтересованными.

Аутсорсинг позволяет решить сразу несколько задач. Во-первых, повысить прозрачность бизнеса: акционерам и инвесторам становятся ясны затраты на подрядные работы, упрощается их учет. Во-вторых, за счет проведения тендеров среди организаций, оказывающих услуги, снижается стоимость и повышается качество этих услуг.

В самом общем виде аутсорсинг бизнес-процессов (АБП) включает передачу сторонней организации отдельных бизнес-процессов, которые не являются для компании основными, бизнес-образующими. Например, на аутсорсинг могут быть переданы управление персоналом, бухгалтерский учет, маркетинг, реклама, логистика.

Однако нужно учитывать, что при передаче на аутсорсинг сразу нескольких важных функций возникает реальный риск утечки информации и появления конкурента, использующего опыт и знания компании, заказывавшей аутсорсинг. Снизить этот риск можно, заказав аутсорсинг различных аспектов бизнеса разным аутсорсерам, хотя это и увеличивает издержки. Кроме того, первостепенное значение имеет нахождение добросовестных партнеров, отлично зарекомендовавших себя на рынке услуг, и грамотное заключение с ними контрактов, с фиксацией всех необходимых условий. Другой опасностью является потеря контроля над собственными ресурсами, отрыв руководства от части деятельности компании, вследствие чего оно может принимать неадекватные решения. При работе с аутсорсерами может упасть производительность собственных сотрудников, так как они могут расценить

аутсорсинг, сопровождающийся передачей части персонала сторонней компании и увольнениями, как измену.

Компания в случае неожиданного отказа от услуг аутсорсера или его банкротства, риск которого всегда существует, может столкнуться еще с одной неприятностью — необходимостью срочно искать новых партнеров или начать самостоятельно выполнять функции, ранее бывшие на аутсорсинге, в отсутствие необходимых знаний и опыта из-за длительного пользования услугами чужих специалистов вместо обучения своих

Отмечают достаточно скептическое отношение к российскому аутосерсингу:

• НЕ надейтесь, что российский аутсорсинг снижает издержки обслуживания бизнес-процесса. Происходит это потому, что российские подрядчики и поставщики услуг стремятся переложить на заказчика все свои издержки, связанные с рисками неисполнения обязательств другими заказчиками или с неэффективным управлением собственным бизнесом.

• НЕ рассчитывайте, что российский аутсорсинг позволит руководителям уделять больше времени основному бизнесу. Дело здесь в том, что взаимоотношения с российскими подрядчиками требуют неусыпного контроля. Однако российские управляющие не умеют этого делать. Кроме того, всегда существует опасность негласного сговора поставщика услуг (подрядчика) с контролирующим его сотрудником компании-заказчика с целью присвоения части прибыли.

• НЕ верьте, что российская аутсорсинговая компания позволит вам использовать чужой опыт. Препятствует использованию чужого опыта российская нелюбовь к прозрачности и «открытости».

• НЕ обольщайтесь обещаниями предоставить вам самые эффективные решения и гарантировать их соответствие лучшей в отрасли практике.

• НЕ уповайте на повышение качества и надежности обслуживания вашей информационной системы.

• НЕ пребывайте в плену иллюзий, что рост вашего бизнеса не создаст проблем в обслуживании ваших процессов российской аутсорсинговой компании.

Каковы же наиболее типичные причины использования аутсорсинга:

• стремление повысить прибыльность бизнеса за счет снижения издержек по обслуживанию бизнес-процессов;

• концентрация руководителей на основном бизнесе;

• использование чужого опыта;

• внедрение передовых технологий;

• повышение качества и надежности обслуживания;

• улучшение управляемости, так как аутосорсинговая компания обычно использует современные принципы и формы управления и предоставляет эту возможность менеджерам заказчика;

• укрепление потенциала роста.

Наиболее типичные причины отказа от аутсорсинга:

• опасность передачи слишком многих важных функций в чужие руки;

• угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики;

• обучение чужих специалистов вместо своих;

• угроза утечки важной информации.

Эксперты отмечают, что уровень сложности задач, передаваемых в аутсорсинг, невероятно возрос. Аутсорсинг видится многим как идеальный ответ на вопрос, как обеспечить сокращение издержек, высокое качество и, самое главное, высвободить ресурсы для концентрации на основном направлении бизнеса фирмы.

9.5. Всеобщее управление качеством

Тенденция, позволяющая компании постоянно улучшать качество работы и добиваться таким образом дополнительного конкурентного преимущества, носит название «всеобщее управление качеством» (англ. Total Quality Management, TQM); встречается также название «глобальное управление качеством». В основе такого подхода находится работник, понимающий, что такое качество, и стремящийся «сделать свою работу с первого раза». Такой подход выгодно отличается от контроля качества специальными отделами

технического контроля, проверяющими качество работы после того, как она уже выполнена.

Главная идея TQM состоит в том, что компания должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством организации в целом, включая работу персонала. Постоянное одновременное усовершенствование этих трех составляющих — продукта, организации, персонала — позволяет достичь более быстрого и эффективного развития бизнеса. Качество определяется достижением удовлетворенности клиентов, улучшением финансовых результатов и ростом удовлетворенности служащих своей работой в компании.

Можно выделить следующие элементы TQM:

• Управление отдельными процессами как ключ к общему успеху. Акцент именно на бизнес-процессах (а не на проектах, продуктах или подразделениях компании) считается наиболее близко соответствующим духу TQM.

• Систематичность улучшений: необходимо постоянно отслеживать возникающие недостатки на уровне всей организации, а не только отдельных подразделений.

• Работа на уровне всей организации, а не отдельных подразделений.

• Ориентация на потребителя.

• Управление на основе фактов (Management-by-Fact): систематичное принятие управленческих решений должно базироваться только на основе фактической оценки положения дел в компании.

• Вовлечение работников в процесс оптимизации повседневной деятельности компании, нацеленное в первую очередь не на реализацию их потенциала, а на повышение производственной эффективности.

• Кросс-функциональное управление качеством: На всех стадиях разработки, воплощения и совершенствования системы управления на предприятии менеджеры не должны замыкаться на функционировании своих подразделений, а должны быть в максимально возможной степени вовлечены в соответствующие процессы независимо от того, в рамках какого именно структурного подразделения компании они протекают.

• Давление на поставщиков: руководители не должны воспринимать всё, что связано с работой их поставщиков, как внешне заданные факторы. Другими словами, менеджеры должны проявлять большую заинтересованность в работе своих поставщиков.

• Признание TQM как центральной стратегии завоевания высокой конкурентоспособности и доли рынка: практика применения идеи глобального управления качеством показала, что успех достижим только при наличии у менеджмента всех уровней серьезного стремления к реализации намеченной цели.

9.6. Концепция «Шесть сигм»

По мнению большинства консультантов, рекомендующих данный метод для развития конкретной фирмы, «шесть сигм» — это технология решения проблем, в которой используются ваши человеческие активы, показатели, измерения и статистика для выявления нескольких жизненно важных факторов, работа с которыми позволяет снизить потери и устранить дефекты, одновременно повышая степень удовлетворенности потребителей, прибыль и курс акций вашей фирмы.

Концепция «Шесть сигм» — это способ управления всей компанией или отдельным подразделением. Она ставит на первое место потребителя и помогает находить оптимальные решения, опираясь на факты и данные. Эта концепция нацелена на решение трех основных задач:

• повысить удовлетворенность клиентов;

• сократить время, требуемое для выполнения одного операционного цикла;

• уменьшить число дефектов.

Строчная греческая буква «сигма» обозначает в статистике способ описания величины вариации в наборе данных, группе изделий или процессе. Величина сигмы показывает, насколько фирма или её товар соответствует требованиям потребителя. Другими словами, определяется соответствие процесса идеалу. На языке данной концепции требования и ожидания потребителя считаются

критичными для качества, которое измеряется по всем параметрам, его отражающим, а не только по одному или двум. Методология «Шесть сигм» базируется на хорошо обоснованных статистических методах управления качеством, процедурах анализа данных в сочетании с систематическим обучением персонала на всех уровнях организации. Процесс можно назвать процессом «Шести сигм», если он не выдает больше 3,4 дефекта на миллион возможных реализаций.

Понятие «Шесть сигм» является очень важным в программах улучшения качества. При этом признается, что всегда есть некоторая возможность появления дефектов. Но если работать на уровне «шести сигм», дефекты во многих процессах и продуктах будут практически отсутствовать.

Основная идея управления на основе «Шести сигм» заключается в том, что если есть возможность измерять число дефектов в процессе, то можно определять и способы, позволяющие их устранить, а значит, выйти на уровень качества с практически нулевым браком. Если попытаться изложить сущность концепции «Шесть сигм» предельно кратко, то ее можно трактовать следующим образом. Это:

• статистическая основа для измерений – 3,4 дефекта на миллион возможных;

• философия и цель – быть настолько совершенным, насколько это практически возможно;

• методология;

• символ качества.

Существенным отличием концепции «Шесть сигм» от внешне похожих программ прошлых лет является степень вовлечения менеджмента в регулярный мониторинг результатов и достижений проекта. При этом происходит активное обучение. Но само по себе обучение — еще не система менеджмента. Система менеджмента включает в себя как отчеты по результатам, так и постоянный анализ с целью поддержания этих результатов. Конечный итог — сделать «Шесть сигм» средством решения критичных

вопросов бизнеса, а также способом интегрирования проактивного (proactive) менеджмента и ориентации на потребителя в повседневную практику бизнеса.

Учитывая, что идеи, решения, «находки» процесса и улучшения, которые являются результатом реализации системы «Шесть сигм», используются на «переднем крае» организации, компании, применяющие систему «Шесть сигм», стремятся делегировать как можно больше ответственности людям, работающим непосредственно с потребителями. Короче говоря, «Шесть сигм» — система, соединяющая в себе сильное лидерство, энергию коллектива и всеобщее участие.

Можно привести шесть элементов, составляющих квинтэссенцию концепции «Шесть сигм»:

• Ориентация на потребителя. Концепция ставит высшим приоритетом ориентацию на потребителя, Все показатели в системе «Шесть сигм» начинаются с показателей, относящихся к потребителю, а совершенствование измеряется через увеличение ценности и удовлетворенности потребителя.

• Управление на основе данных и фактов. Концепция «Шесть сигм» поднимает идею «управления на основе фактов» на новый, более серьезный уровень.

• Центральным средством успеха является процесс. Не зависимо от того, нацелена ли концепция «Шесть сигм» на проектирование изделий и услуг, оценку показателей работы, улучшение эффективности, повышение удовлетворенности потребителей или даже на управление бизнесом, ключевым средством успеха считается процесс.

• Проактивный менеджмент. Действовать проактивно — значит не реагировать на события, а стараться их предупредить.

• Безграничное сотрудничество. Возможности, открывающиеся при улучшении сотрудничества внутри компаний, а также с поставщиками и потребителями, огромны.

• Стремление к совершенству, но без боязни поражений. Эти две идеи дополняют одна другую.

Поскольку организации отличаются одна от другой, подходы к осуществлению перемен по системе «Шесть сигм» также различны. Рассматривая эту систему как дорогу к новому и лучшему будущему организации, можно выделить три возможные отправные точки:

• Трансформация бизнеса. Этот путь необходим для тех организаций, где ощущается потребность в преобразованиях, где есть видение и желание начать полномасштабный проект перемен.

• Стратегия совершенствования. Программа может быть сконцентрирована на отдельных бизнес-единицах или функциональных областях организации.

• Решение проблем. Это самый медленный путь к внедрению «Шести сигм». Он нацелен на решение болезненных, хронических проблем подготовленными людьми, владеющими набором инструментов «Шести сигм».

Важным моментом успеха проекта «Шесть сигм» может стать вовлечение в проект поставщиков продукции, которая активно используется в производстве и которая влияет на показатели. Необходимо подготовить поставщиков, чтобы они быстрее начали реализовывать этот проект у себя и могли устранять дефекты до того, как бракованная продукция прибудет к вам. Партнерство с поставщиками — это отличный источник совершенствования процессов и экономии: за счет обмена приемами, методами, а также обеспечения денежной экономии обе стороны получают большие выгоды. Такой подход позволяет получить и краткосрочные, и долгосрочные результаты.

Тема 10. Поведение и коммуникации в консалтинге

РАЗДЕЛЫ ТЕМЫ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ «КОНСУЛЬТАНТ — КЛИЕНТ»

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ РОЛИ КОНСУЛЬТАНТА

МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА «СИСТЕМУ КЛИЕНТА»

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ «КОНСУЛЬТАНТ — КЛИЕНТ»

МОТИВАЦИЯ КОНСУЛЬТАНТА

ЭТИКА КОНСУЛЬТАНТА

Процесс консультирования — это, прежде всего, взаимодействие двух партнеров— консультанта и его клиента. Поэтому успех консалтинговой деятельности во многом зависит от того, насколько удастся построить, а затем поддерживать эффективные взаимоотношения между консультантом и клиентом. Это возможно лишь в том случае, если как консультанты, так и клиенты будут знакомы с человеческим и другими факторами, влияющими на их взаимоотношения. Необходимо также быть хорошо осведомленными об ошибках, которых следует избегать во время совместной работы при выполнении задания. Как консультанты, так и клиенты должны быть готовы сделать все от них зависящее, чтобы сконструировать такой тип взаимоотношений, который делает эффективным вмешательство независимого профессионала.

10.1. Взаимодействие «консультант – клиент»

Видение клиентом и консультантом результата и путей выполнения задания могут существенно различаться, всегда есть риск недопонимания. Для того чтобы максимально уменьшить уровень подобного риска, необходимо обеспечить определение проблемы в максимально возможной степени как результата совместной деятельности клиента и консультанта. При этом и консультант, и клиент должны быть готовы доработать свои первоначальные определения и постараться выработать совместные. Однако такое определение не должно рассматриваться как окончательное. Результаты диагностики могут выявить новые проблемы, углубить достигнутое совместное понимание проблемы и тем самым привести к изменению первоначально согласованного определения.

Консультант и клиент должны четко определить, каковы должны быть результаты решения проблемы и как их измерить. Этого можно достичь на основе обмена мнениями о том, как каждая сторона рассматривает процесс консультирования, насколько далеко должен продвинуться консультант в работе по согласованному заданию и какова его ответственность перед клиентом. Довольно часто возникают недоразумения по поводу роли консультанта в реализации принятых решений. При возможности консультант будет стремиться принять участие в осуществлении проекта.

Большое значение имеет также вопрос о характере участия обеих сторон в выполнении задания. Здесь также могут возникнуть недоразумения, способные осложнить процесс консультирования. Необходимо четко сформулировать ответы на целый ряд вопросов: Каков характер ролей, выполняемых консультантом и клиентом? Кто будет делать, что, когда и как? В чем будут заключаться их взаимные обязательства? Желает ли клиент получить окончательное решение от консультанта или он готов интенсивно работать и выработать с помощью консультанта свое собственное? Есть ли какое-либо деление предметной области на проблемы, подлежащие совместному анализу, или существуют особые области, которыми должен заняться консультант без

привлечения клиента? Обсуждение этих и аналогичных вопросов даст возможность понять, как обе стороны понимают управленческое консультирование и какую роль может эффективно играть консультант. Вместе с тем в процессе консультирования может потребоваться коррекция достигнутого понимания распределения ролей и организации работы. Упорство в стремлении сохранить первоначальное определение ролей при изменении существенных условий решения проблемы может отрицательно повлиять на эффективность и качество окончательного результата.

Определение роли консультанта и методы вмешательства в функционирование организации будут зависеть от конкретной ситуации и от ожиданий клиента. Тем не менее, в любом случае основной целью всегда должно быть создание и поддержание отношений истинного сотрудничества. Однако активное сотрудничество как условие взаимодействия консультанта с клиентом не воспринимается автоматически любым клиентом, может возникнуть необходимость развеять различные предубеждения.

Надо также учитывать и тот факт, что в России бухгалтерская, финансовая, управленческая информация может рассматриваться местными деловыми кругами как строго конфиденциальная и подлежащая дозированию при предоставлении ее внешним субъектам. В этих условиях консультант должен разумно ограничивать свои запросы, запрашивая лишь ту информацию, которая будет использована непосредственно для решения поставленной проблемы.

Современное представление о необходимости активного сотрудничества клиента с консультантом определяется прежде всего следующими моментами:

1. Консультант во многом ограничен в своей деятельности, если клиент не склонен с ним сотрудничать

2. Сотрудничество консультанта с клиентом помогает выявить и мобилизовать собственные ресурсы организации, так как очень часто наличие знаний и умений носит в организации латентную форму.

3. В условиях сотрудничества в решении проблемы у клиента отсутствует ощущение «навязанности» понимания проблемы и результатов выполнения задания.

4. Совместная работа на всех стадиях выполнения задания, начиная с формулирования проблемы и диагноза и кончая осуществлением и оценкой полученных результатов, позволяет успешно достичь такой важной цели консалтинговой деятельности, как обучение клиента.

В самом широком смысле клиентом консультанта является организация, которая пользуется услугами консультативного подразделения. Однако имеются также клиенты в более узком смысле слова. Это прежде всего те лица или группы лиц в организации, которые инициировали приглашение консультанта и сотрудничают с ним в ходе выполнения задания. Именно они дают рекомендации высшему руководству принимать или не принимать выработанные варианты решения и т.д. И если, говоря о широком понимании клиента, мы фиксируем институциональные связи, то здесь отношения «консультант — клиент» персонифицируются и на них влияют психологические и иные факторы.

В конечном счете отношения «консультант — клиент» всегда персонифицируются. Консалтинговые услуги оказываются в прямом и непосредственном контакте между лицами, действующими от имени обеих сторон. Реальные отношения между ними не могут полностью определяться юридическим контрактом между организациями. На эти отношения влияют способности, умения, желания и психологические характеристики тех, кто непосредственно вовлечен в контакт «консультант — клиент».

Для характеристики реально возникающих отношений между консультантом и клиентами вводится понятие «система клиента», которая может охватывать лишь часть или один аспект организации. Реальная среда, в которой действует консультант, характеризуется, как правило, сложными и запутанными отношениями и порой противоречивыми психологическими установками. Успех всей деятельности консультанта во многом зависит от того,

удастся ли ему определить, кто в рамках «системы клиента» обладает реальной властью принятия решений, связанных с выполнением задания (на всех стадиях); наиболее заинтересован в успехе или неудаче задания; должен обязательно быть вовлечен в непосредственное сотрудничество.

Изучая «систему клиента», консультант должен решить сложную задачу определения места и роли в ней высшего руководства, а также тех, кто в первую очередь будет отвечать за реализацию принятых решений, и тех, кого эти изменения коснутся непосредственно.

По мере выполнения задания консультант все лучше понимает роли разных лиц в «системе клиента», углубляет свое понимание, фиксирует происходящее в процессе работы «смещение» ролей и появление на сцене новых фигур. Назначение нового руководителя и появление новых ключевых сотрудников может радикально изменить ход выполнения задания.

10.2. Поведенческие роли консультанта

В литературе, посвященной консультированию, рассматриваются различные поведенческие роли консультанта. При этом отмечается, что принятые роли зависят от ситуации, ожиданий клиента и профиля консультанта. В первую очередь выделяют две основные роли — консультантов по ресурсам и консультантов по процессу.

Роль *консультанта по ресурсам* (ее называют также экспертной или ключевой ролью) заключается в помощи клиенту путем предоставления ему своего технического опыта и умения. Сотрудничество руководства организации с консультантом по ресурсам может ограничиться предоставлением информации по требованию, обсуждением достигнутого прогресса, принятием или отклонением предложений и просьбой о дальнейших консультациях по осуществлению проекта.

Консультант по процессу выступает при осуществлении консалтингового проекта как действующий фактор изменений. В его задачу входит обучение

персонала организации решению насущных проблем. Изучив организационные процессы, такой консультант предупреждает о вероятных последствиях и предлагает методы вмешательства для стимулирования изменений.Он передает свои методы, подходы и оценки организации-клиенту, чтобы она сама могла проводить диагноз и устранять собственные проблемы.

Иными словами, в то время как консультант по ресурсам предлагает клиенту, что изменять, консультант по процессу предлагает в основном, как изменять, помогая клиенту пережить процесс изменений и решить проблемы человеческих отношений по мере их возникновения.

В большинстве случаев обе роли следует рассматривать как дополняющие одна другую и взаимно полезные. Вместе с тем на определенных этапах процесса консультирования может преобладать один из подходов. Например, на первоначальном этапе роль консультанта по ресурсам позволяет лучше ознакомиться с клиентом.

Необходимо также иметь в виду, что роли консультанта и клиента тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. Оба участника должны чувствовать себя компетентными и уверенными в своих взаимозависимых ролях и верить, что сделали правильный выбор. Выделяют две «крайние» роли — роль директивного и роль недирективного поведения. При директивном поведении консультант пытается стать на позицию руководителя или выступает в роли инициатора действий. При недирективной роли он предоставляет информацию для клиента, право которого — использовать ее или нет. Эти роли не исключают одна другую и проявляются в различной степени при определенных условиях.

В литературе, посвященной анализу консультирования, выделяют также еще целый ряд ролей.

•*Пропагандист*. В этой роли консультант пытается повлиять на клиента. Имеется два совершенно разных типа пропаганды:

позиционная («контактная») пропаганда, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он выбрал определенные товары или принял определенные ценности;

методологическая пропаганда, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он активно решал проблемы и использовал для этого определенные методы, но старается не пропагандировать какое-либо определенное решение .

• *Судья*. Эту роль, по-видимому, наиболее часто играют консультанты. Изначально клиент, приглашая консультанта провести для него определенную работу, ждет от него суждений.

• *Эксперт* — это традиционно основная роль консультанта как человека, который, благодаря своим необычным способностям и знаниям, может вывести клиента на решение его проблем. Играя эту роль, консультант показывает клиенту то, на что он способен.

• *Инструктор, преподаватель, наставник*. Новаторская консультация часто требует, чтобы консультант организовывал периодический или постоянный инструктаж либо обучение в пределах «системы клиента».

• *Помощник в решении проблем, коллега*. Роль помощника подразумевает синергический (совместный) подход к сотрудничеству с клиентом и дополнение его действий в процессах восприятия, познания и выработки мероприятий, необходимых для решения проблемы.

• *Искатель альтернатив, генератор идей*. Поскольку ценность решения зависит от достижения заданного набора целей, консультант может, как правило, предложить для выбора несколько альтернатив решения и определить сопутствующий риск. В этой роли, однако, консультант непосредственно не участвует в принятии решения, а находит приемлемые альтернативы для лица, принимающего решение.

• *Исследователь*. Всестороннее изучение бизнеса клиента как изнутри, так и снаружи требует от консультанта таланта исследователя. От консультанта-

исследователя будет зависеть практически все остальное в его работе — гипотезы, выводы, рекомендации, эффект.

• *«Надзиратель», «философ»*. В этой роли консультант, наводя клиента на размышления вопросами, которые могут помочь прояснить или изменить данную ситуацию, стимулирует его к принятию решений.

• *Квалифицированный источник информации*. Консультант по управлению выступает в качестве источника информации, к которому менеджеры и администрация организации могут обратиться по мере необходимости.

• *Катализатор изменений*. Консультант по управлению выступает в качестве катализатора изменений. В процессе разрешения проблем клиентов консультант должен учитывать средства, которые позволят эффективно реализовать данные решения.

Исследования показали, что в профессиональном портрете консультанта по управлению разные роли имеют следующие доли: судья — 10%, эксперт — 20%, преподаватель — 15%, коллега — 23%, генератор идей — 13% и исследователь — 19%.

В случае стратегического планирования консультант может внести существенный вклад, выступая в несколько необычной роли *стратега*, подсказывая дополнительные варианты, которые в противном случае не были бы приняты во внимание.

10.3. Методы воздействия на систему клиента

Принимая одну из ролей, описанных в предыдущих разделах, консультант лично влияет на «систему клиента». Задача, стоящая перед консультантом, — активизировать клиента и пробудить его инициативу в его же собственных интересах, а не манипулировать клиентом в интересах консультанта. Тем не менее, консультант должен понимать, что его деятельность может оказать на некоторых людей довольно сильное влияние, поэтому он должен сознавать свою значительную ответственность.

Можно выделить следующие методы влияния консультанта на клиента: демонстрация технических знаний; проявление профессиональной честности в работе; использование настойчивого убеждения; выработка общего взгляда; использование участия и доверия; использование поощрений и наказаний; использование чувства напряженности и тревоги. Кратко остановимся на этих методах.

• *Демонстрация технических знаний*. Консультант должен учитывать, прежде всего, насколько он известен в организации как технический эксперт. В случае его известности и авторитета технически совершенные данные или предложения консультанта могут свидетельствовать сами за себя и воздействовать на позицию клиента.

• *Проявление профессиональной честности* в работе. Клиент пристально следит за поведением консультанта. На отношение к консультанту влияют его верность обязательствам, честность, методичность в подходе и эффективность работы. Эффект усиливается, если люди видят, что консультант готов делиться своими знаниями и методами работы с ними.

• *Использование настойчивого убеждения*. В этом широко применяемом методе убедить другое лицо в том, что действие, которое ему предлагают осуществить, является правильным, нужным и эффективным, помогает логика. Этот метод наиболее эффективен, когда консультанта воспринимают как человека, который знает, о чем говорит, и считается относительно объективным.

• *Выработка общего взгляда*. Общий взгляд — это разделяемое клиентом и консультантом представление о том, в чем состоит проблема в организации, как пытается решить ее консультант и почему другие должны стремиться помочь консультанту.

• *Использование участия и доверия*. При этом методе влияния консультант признает и вовлекает других лиц, обращаясь к ним за советом и предложениями, доверяя им и полагаясь на них.

• *Использование поощрений и наказаний*. Консультанты могут публично признать компетентность другого лица, его достижения или исключительность вклада какого-либо лица в выполнение задания. При этом усиливается чувство самоуважения, что само по себе служит мощным стимулом поощрения. Наказанием может послужить отказ от приглашения на встречу, которую данное лицо хотело бы посетить, или же утаивание от него какой-либо информации.

• *Использование чувства напряженности и тревоги*. Хотя не все это понимают, чувство напряженности и тревоги действительно играет определённую роль в консультировании. Консультант может использовать существующую в организации напряженность для сбора информации и получения истинной картины ситуации. Конкуренция между подразделениями помогает определить, в каком из них лучше начать применять новый метод, чтобы продемонстрировать его практичность остальным подразделениям. Чтобы пробудить и усилить желание перемен, полезно объяснить, что случится с организацией или отдельным лицом, если отказаться или промедлить с осуществлением необходимых изменений, создавая таким образом чувство тревоги.

10.4.Психологические проблемы взаимоотношений «консультант – клиент»

. Критическая область отношений клиента и консультанта, о которой не так часто вспоминают, — личностная совместимость. Характер консультанта может раздражать клиента или вступать в противоречие с нормами организации и не соответствовать ожидаемой манере поведения. С другой стороны, консультант может чувствовать себя дискомфортно и раздражаться в присутствии заказчика или испытывать недовольство отношением к нему со стороны организации – клиента.

Существуют и другие персональные характеристики, значение которых еще труднее оценить, но которые могут оказывать намного более глубокое влияние на результат консультации. Они включают систему убеждений консультанта, источник мотивации, персональную этику, объективность, откровенность и степень лояльности. Очень важно, чтобы эти качества проявились в общении как можно раньше.

Существуют два общепризнанных аргумента в пользу установления хороших отношений клиента и консультанта. Первый аргумент — персональное удовлетворение. Клиент, собираясь проводить время с консультантом, естественно, будет желать, чтобы их отношения были столь же приятны, как и производительны. Второй аргумент — воздействие личностных качеств на успех консультации. До некоторой степени значение этого фактора зависит от ситуации. Когда клиенту необходимы технические навыки эксперта для решения определенной задачи, он, ясно, будет искать того, чьи навыки и знания соответствуют задаче. Клиенту может нравиться, а может и не нравиться этот человек. Но если консультант должен постоянно тесно сотрудничать с коллективом организации, то вопрос личностной совместимости очень важен. Участники общения с консультантом должны быть настолько откровенными с ним, насколько они бы говорили со своим персональным врачом или с другим человеком, которому они доверяют. Без такого уровня доверия клиенты не захотят раскрывать болезненную информацию или рисковать чем-либо для разрешения задачи. Определенная степень персональной совместимости — предпосылка подобного доверия.

Заключая договор с консультантом, клиент покупает систему убеждений. При этом важно выяснить, какова эта система, и оценить, насколько она подходит для конкретной ситуации и данной организации.

Существует простой способ, с помощью которого клиент может разобраться в убеждениях консультанта. Ему нужно задать несколько прямых вопросов, подобно следующим: «Каков ваш взгляд на разработки организации?», «Как вы думаете, какова должна быть роль консультанта?»,

«Вы можете описать, как люди лучше всего обучаются?» или «Какие действия необходимы для улучшения организации?»

Естественно, что такими прямыми вопросами клиент выяснит представление только об «официальной» точке зрения на ту или иную проблему, и вовсе не обязательно, что это будет соответствовать реальным взглядам консультанта. Получить некоторое представление о реальных взглядах консультанта можно, внимательно его выслушав и логически домыслив. Проверка того, на что ссылается консультант, также поможет уточнить представления клиента. Однако клиент никогда не будет уверен наверняка, пока дело не дойдет до реальных консультаций.

Ключ к пониманию можно получить, обратив выяснив, чему консультант уделяет первостепенное внимание, а также какую терминологию он использует. Некоторые консультанты могут обращаться к стандартным данным и методам их анализа, используя при этом словарь технических и деловых терминов. Другой консультант предлагает системный взгляд на проблему. Третий обращает взгляд на анализ возможностей упрочения ситуации и на разработку эффективной программы дальнейшего укрепления. У одних фокус внимания может быть сконцентрирован на формировании производственной среды, у других — на развитии отдельных сотрудников организации или групп и обсуждении роста, мотивации, групповой работы, уровня доверия и формирования команды.

Многое проясняет стиль общения предполагаемого консультанта и клиента в ходе ознакомительной встречи, какой тип информации консультант запрашивает и как ведет разговор относительно дальнейшего общения с клиентом. При запросе данных некоторые консультанты желают получать только факты, сухую информацию. Другие, получая объективные данные, пытаются выяснить субъективную точку зрения на сложившуюся ситуацию, возможные причины проблемы. Важно заметить любые несоответствия между объективными и субъективными данными.

При выборе консультанта должны быть приняты во внимание основные характеристики клиентской организации. Клиенты должны избегать приглашения консультанта, чья система убеждений противоречит основным принципам работы организации, за исключением того, когда клиент хочет рассмотреть возможность изменения этих принципов.

На процесс консультирования оказывают воздействие некоторые элементы индивидуальности личности консультанта, включая внешний вид, используемую в разговоре лексику, биографические данные, интересы, стиль общения и другие характерные черты. Некоторые из этих элементов, такие, как внешний вид и биографические данные, важны только тогда, когда они серьезно влияют на работу, для проведения которой консультант приглашается. Индивидуальность консультанта становится проблемой тогда, когда люди настолько шокированы, что не могут концентрироваться на задаче или отвергают все попытки вмешательства. Однако это не означает, что для достижения эффективности в работе стиль одежды, речи и мышления консультанта должны подгоняться под стандарты организации. Как лицо постороннее для данной организации, консультант может говорить и делать вещи, не позволяемые обычным сотрудникам. Фактически может быть выгодным использовать возможность пригласить консультанта, который не будет точной копией сотрудников организации. Различные точки зрения на проблему помогут заказчику лучше понять свою организацию — ее уникальные качества и сильные стороны, а также нераскрытые возможности. Как группа, консультанты очень независимы. Их задача — предлагать новые идеи и свежий взгляд на проблему, а не поддерживать статус-кво. Обычно придерживаются правила «Да здравствуют различия» до тех пор, пока консультанты не переступят грань между выполнением своей работы и бахвальством этой работой. Клиент должен сам решить, где эта грань, исходя из знаний о границах терпимости в своей организации.

Как только внешний вид и другие видимые факторы индивидуальности консультанта приняты, другие аспекты — стиль взаимодействия и черты

характера — становятся более важными на пути к успешной консультации. Нельзя быть самоуверенным, произносить заученные фразы и вести себя по заранее спланированному сценарию, действовать следует в соответствии с реальной ситуацией. Консультант должен не только уверенно выражать свою точку зрения или мнение, но и прислушиваться к мнению оппонента, не отвергая все подряд.

Сформировать мнение о личности консультанта помогает интервью. Существует всего несколько личностных качеств, которые являются действительно важными: устойчивая психика; зрелое чувство реальности относительно того, что может, а что не может быть выполнено; высокий уровень сопротивления фрустрации и терпимость к двусмысленным ситуациям. Хорошие консультанты знают себя, знают то, что они могут сделать, и не питают иллюзий в отношении того, способны ли они творить чудеса. Очень важно также доверие. У клиента будет больше доверия к предполагаемому консультанту, если клиент будет знать, что мотивирует консультанта работать, а также иметь представление о его персональной этике.

10.5. Мотивация консультанта

Каждый, включая консультантов, работает в надежде получить определенную выгоду. Это могут быть деньги, статус в консультационной фирме, признание профессионализма коллегами, удовлетворение от того, что помог другим, продвижение профессиональных убеждений или какие-либо социальные причины. Любая их комбинация хороша до тех пор, пока не мешает консультанту хорошо работать на пользу заказчику. Клиент вряд ли выяснит непосредственно, каковы истинные побуждения консультанта. Существуют некоторые полезные подсказки, которые помогут получить некоторое представление об этом.

Консультант, который работает исключительно за деньги или за статус в своей консалтинговой фирме, вероятно, будет или соглашателем, или первоклассным продавцом. В первом случае консультант будет добиваться

личного расположения и льстить клиенту, во втором распродаст всю продукцию, рисуя картину предложенного решения в розовом цвете и уверяя клиента, что всё будет работать и в других ситуациях. Но клиент может столкнуться с некоторым нежеланием консультанта полностью объяснять методы решения существующих проблем или обсуждать потенциальные проблемы.

В течение ознакомительной встречи клиент должен настоять на получении понятных ответов на вопросы относительно принципов и стратегий консультанта. Допускает ли консультант, чтобы клиент задавал вопросы или попросту игнорирует их? Если клиент слишком часто говорит себе «чушь», значит что-то действительно не в порядке. Пора завершать диалог и искать другого консультанта.

Консультанты должны быть осторожны, подвергая сомнению причины, будь это подтверждающее действие, экология, партисипативное управление или изменение общей культуры. Конечно, каждый консультант имеет персональные и профессиональные предпочтения. Однако существует различие между убеждением других и приставанием к ним, чтобы они анализировали проблему. Лучшие консультанты не выискивают трудности, неразрешимые для организатора, персонала, потребителей или клиентов. Они разделяют предпочтения, но не делают из них проблем. Если консультант в принципе не приемлет цели или предложенные методы консультации и организация клиента не желает этого менять, консультант должен отказаться с ним работать и объяснить причину.

10.6. Этика консультанта

Каждый консультант соблюдает некий набор этических правил. Они появились на основе профессиональных убеждений, профессиональных мотиваций и опыта неудач в консультировании. Некоторые этические стандарты стали общепринятыми в области консультаций. Они включают объективность, честность, лояльность и конфиденциальность. Однако не все консультанты

интерпретируют эти принципы правильно или придерживаются этих принципов в своем поведении в специфических ситуациях. Клиенты должны знать этические взгляды консультанта, чтобы решить, является ли этот человек заслуживающим доверия в потенциально проблемных ситуациях. Для этого клиент может задавать вопросы «А что, если...» относительно возможных ситуаций, которые включают в себя этические дилеммы. Можно также поинтересоваться у предыдущих клиентов относительно этического поведения консультанта.

Объективность. Консультант, который безгранично верит в свою собственную концепцию оптимального решения проблемы, менее эффективен. Эффективные консультанты будут слушать внимательно, впитывать данные, задавать вопросы и оставаться всегда готовыми воспринимать информацию. И если клиент захочет получить мгновенный ответ, консультант будет сопротивляться.

Эффективные консультанты работают на равных с клиентом чаще, чем пытаются ублажить их или продать специфическое решение. Этичный консультант — тот, кто предполагает более серьезную проблему или несколько других проблем, нежели видится пользователю, и осознает, что будет более честно объяснить это клиенту, даже если тот думает, что это не так, и даже не хочет слышать об этом. Консультант также поставит в известность клиента о любых обстоятельствах, которые могли бы повлиять на решение или объективность его суждений.

Честность. Некоторые консультанты утверждают, что они способны решить любую проблему. Честные консультанты принимаются только за те задания, для работы над которыми они имеют соответствующую квалификацию, и если они уверены в том, что принесут реальную пользу организации.Такие консультанты точно описывают свои умения и опыт.

Одно из проявлений честности — готовность рассказать о прошлых неудачах так же, как и об успехах. Естественно, что, продавая свои знания и опыт, консультант сошлется на успешные проекты. Консультант должен

сообщить, как предыдущие клиенты оценивают его сильные и слабые стороны. Клиент может обсудить сказанное с прежними клиентами, проверив таким образом честность и точность как консультанта, так и предыдущего клиента. Иногда прежний клиент не склонен разглашать отрицательную информацию. Открытые вопросы типа «Что является сильными (слабыми) сторонами консультанта?» могут заставить его быть более откровенным.

Возможно, еще более сложное испытание для консультанта — попросить описать консультацию, которая не удалась. Что консультант вынес для себя из этого опыта? Имела ли консультация минимальные проблемы или консультантом описано реальное бедствие? Думал ли консультант о прошлых ошибках и сделал ли выводы?

Другие проявления честности: четкие высказывания в течение ознакомительных встреч относительно оплаты и условий, на которых консультант желает работать; готовность оценить свои услуги и подтверждение предыдущими клиентами выполнения консультационных обязательств.

Лояльность и конфиденциальность. Личные изменения, а также изменения в фирме вынуждают идти на некоторые риски ради получения новых преимуществ. Люди нуждаются в относительно безопасной среде, в которой они бы могли работать, разрешать конфликты и обучаться новым навыкам. Одна из задач консультанта заключается в том, чтобы создать такой климат. По этой причине консультант должен быть очень осторожен и отказываться раскрывать внутреннюю информацию относительно консультаций. В общем, консультант должен способствовать и не вредить организации клиента.

Первоочередная обязанность консультанта — это *верность клиенту*. Иногда клиентом может быть менеджер верхнего звена, тогда задача включает в себя проблемы и функции общего характера. Однако обычно консультант общается с администратором более низкой ступени, отвечающим за отдел, где локализованы проблема или возможность ее решения. Консультант не должен предавать доверие клиента, «прыгая через головы» к более высоким

руководителям. Если область консультации расширяется и связь с верхним уровнем руководства необходима, администратор отдела все еще получает информацию и допускается к рассмотрению проблемы. Консультант, перед тем как воспроизводить конфиденциальную информацию, должен всегда получать разрешение.

Не все консультанты скрупулезны в вопросе сохранения конфиденциальных связей со сторонами в конфликте. Когда консультант приглашен для решения межличностных проблем или конфликтов, нужно войти в контакт с прежней клиентурой. Вопросы «Что если...» относительно возможных ситуаций являются полезными. Имеются ли какие-нибудь обстоятельства, на которые целесообразно обратить внимание и которые кажутся опасными? Консультант должен быть ответствен и благосклонен к клиенту.

Тема 11. Возможности консалтинговых служб при составлении бизнес-плана проекта

РАЗДЕЛЫ ТЕМЫ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА, ЕГО РОЛЬ И ОТЛИЧИЕ ОТ ДРУГИХ ПЛАНОВЫХ ДОКУМЕНТОВ

ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

НАЗНАЧЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА. УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

СТРУКТУРА И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К БИЗНЕС-ПЛАНУ

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

11.1 Определение бизнес-плана. Его роль и отличие от других плановых документов

Бизнес-план —это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время – необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией. В нем описываются основные аспекты будущего коммерческого предприятия, с достаточной полнотой анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и самыми современными методами определяются способы решения этих проблем. Бизнес-план – одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная (предпроектная) работа. Именно бизнес-планирование помогает предпринимателям реально оценить свои сильные и слабые стороны, рассмотреть возможность альтернативы,

предложить своевременные меры по предотвращению рисков, что обеспечит успех задуманного дела и поможет обойти конкурентов.

Наряду с внутрифирменными функциями, бизнес-планирование имеет большое значение при определении стратегии планирования на макроуровне.

Бизнес-план, как никакой другой из планов фирмы, имеет внешнюю направленность, превращается в своего рода товар, продажа которого должна принести максимально возможный выигрыш. Следовательно, в отличие от традиционного плана экономического и социального развития предприятия, бизнес-план учитывает не только внутренние цели предпринимательской организации, но и внешние цели лиц, которые могут быть полезны новому делу. Помимо инвесторов, заинтересованными лицами будущего бизнеса являются потенциальные потребители и поставщики фирмы. Кроме того, в бизнес – плане основное внимание сосредоточено на маркетинговых и финансово-экономических аспектах проблемы достижения успеха, в то время как научно-технические, технологические и социальные стороны представлены менее детально.

Между бизнес-планом и стратегическим планом существует ряд различий:

• в отличие от стратегического плана, бизнес-план включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них, ту, которая связана с созданием и развитием определенного нового бизнеса;

• стратегические планы – это обычно планы с расширяющимся горизонтом времени. Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых определенные планом цели и задачи должны быть выполнены;

• в бизнес-плане функциональные составляющие (планы производства, маркетинга и другие) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане.

В условиях рыночной экономики функции ТЭО все чаще выполняют инвестиционные проекты, которые наиболее близки к бизнес-плану по структуре и характеру изложения материала.

11.2. Цели, задачи и функции бизнес – планирования

Общей целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Конкретными целями бизнес-плана могут быть:

• получение кредитов или привлечение инвестиций;

• определение степени реальности достижения намеченных результатов;

• доказательство целесообразности реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;

• убеждение сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте, и другие. (Следует подчеркнуть, что в настоящее время в России первоочередной целью бизнес-планирования является привлечение для участия в проектах потенциальных инвесторов и партнеров).

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Задачи бизнес-плана различаются в зависимости от участников процесса бизнес-планирования. Примерами задач бизнес-планирования со стороны высшего менеджмента предприятий могут быть:

- организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия;

- выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности, анализ сильных и слабых ее сторон;

- формирование инвестиционных целей на планируемый период;

- выбор стратегии и тактики конкурентной борьбы;

- оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия,

и т. п.

Задачи бизнес-планирования относительно инвесторов и партнеров могут быть следующими:

- определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии, т. е. способы концентрирования финансовых ресурсов;
- выявление и оценка рисков, которые могут помешать выполнению бизнес-планов;
- расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь, объемов продаж, прибыли, доходов на капитал;
- и т. п.

На плечи сотрудников консультационной службы ложится выполнение следующих задач бизнес-планирования:

- информирование всех служащих предприятия о целях, задачах и методах их решения;
- координация действий всех подразделений предприятия при достижении целей бизнес-плана;
- мотивация сотрудников на выполнение задач бизнес-плана;
- обоснование общих и специфических деталей функционирования предприятия в условиях рынка;
- и т. д.

Каждая задача бизнес-плана может быть решена только во взаимосвязи с другими. Основной центр бизнес-плана — концентрация финансовых ресурсов для решения стратегических задач. Именно бизнес-план — важное средство для увеличения капитала фирмы.

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций.

Первая функция связана с возможностью использования бизнес-плана для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция — планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция даёт возможность привлекать извне денежные средства — ссуды, кредиты.

Четвертая функция призвана привлечь потенциальных партнеров к реализации планов компании.

Пятая функция позволяет путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана улучшить информированность всех сотрудников о предстоящих действиях, скоординировать их усилия, распределить обязанности, мотивировать их на достижение цели.

4.3. Назначение бизнес – плана. Участники процесса бизнес – планирования.

Бизнес-план является не только внутренним документом предприятия. В качестве внешнего документа он выступает при установлении или расширении контактов с контрагентами и потенциальными финансовыми партнерами:

• инвесторами;

• поставщиками сырья, материалов, топлива, оборудования;

• посредниками в реализации продукции предприятия;

• предприятиями или организациями, с которыми предполагается осуществлять кооперирование научно-технической, производственной, инвестиционной и иной деятельности;

• возможными спонсорами предприятия и др.

На основе бизнес-плана могут разрабатываться проспекты эмиссии ценных бумаг, предложения по государственной поддержке предприятия, другие документы, в которых требуется отразить состояние и перспективы развития последнего.

Естественно, каждая из целей составления накладывает отпечаток на форму и содержание плана.

Существуют два основных подхода к разработке бизнес-плана, причем привлечение консультационной службы возможно в обоих вариантах. Первый

заключается в том, что инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности, у возможных инвесторов. При втором подходе инициаторы бизнес-плана сами его не разрабатывают, а выступают в качестве заказчиков.

Заказчиком бизнес-плана выступают юридические и физические лица, осуществляющие предпринимательскую и инвестиционную деятельность, условия и результаты которой анализируются и прогнозируются в бизнес-плане.При этом заказчик должен опираться на предварительный пакет документов, определяющих направления, условия и ограничения при формировании концепции проектного предложения.

Разработчиками бизнес-плана являются: фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости и по согласованию с заказчиком привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты. В зарубежной практике принято, что разработка бизнес-планов осуществляется с привлечением экспертов и консультантов, но с обязательным участием руководителей предприятия.

В соответствии с заключенным соглашением (договором, контрактом) на составление бизнес-плана разработчик может принимать участие в:

• практической реализации программы бизнес-плана;

• рассмотрении его на конкурсной основе;

• подготовке заявки.

С целью объективной оценки подготовленного бизнес-плана проводится его проверка специализированной аудиторской организацией.

При разработке бизнес-плана подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон.

11.4. Структура и последовательность разработки бизнес – плана

По структуре и содержательному наполнению существует множество модификаций бизнес-плана. Определяющим фактором здесь служит назначение бизнес-плана. Бизнес-план может разрабатываться как в целом по предприятию, так и по отдельным его структурным подразделениям. Наиболее детальную проработку имеет бизнес-план создания нового предприятия. Относительно действующего предприятия выделяют бизнес-план развития и бизнес-план финансового оздоровления предприятия. В практике бизнес-планирования находит широкое применение бизнес-план по бизнес-линиям: конкретные виды продукции, работ, услуг; стратегические единицы бизнеса предприятия; отдельные технические решения.

В рамках одной организации может разрабатываться и общий стратегический бизнес-план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес-планы по бизнес-линиям и структурным подразделениям предприятия.

К факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно также отнести:

• специфику вида предпринимательской деятельности;

• размеры предприятия;

• цель составления бизнес-плана;

• общую стратегию предприятия;

• перспективы роста создаваемого предприятия;

• размер предполагаемого рынка сбыта;

• наличие конкурентов.

Очевидно, чем крупнее фирма, тем сложнее ее функциональная деятельность, тем полнее и обоснованнее разработка разделов плана. Бизнес-план небольшого предприятия значительно проще по составу, структуре и объему.

В зависимости от цели составления бизнес-плана (в качестве плана обоснования инвестиций, для финансовых партнеров, для привлечения

партнеров, с целью составления контрактов с персоналом фирмы) разделы могут разрабатываться с той или иной степенью конкретизации. Чем крупнее рынок сбыта, тем большее число его сегментов необходимо учитывать, а наличие большого числа конкурентов требует изучения наиболее крупных из них, их товаров и услуг, что усложняет структуру бизнес-плана.

На предприятии разрабатывают два варианта бизнес-плана: официальный и рабочий бизнес-план. Первый — это официальный документ, оформленный в соответствии с требованиями потенциальных инвесторов, партнеров по бизнесу и т. д. Для его составления необходимо собрать большой информационный материал по широкому кругу вопросов о рынках, состоянии отрасли, новых технологиях, оборудовании и т. п. Значительная часть этого материала не входит в окончательный официальный вариант бизнес-плана, поэтому целесообразно иметь указанные два вида одного бизнес-плана. В рабочий бизнес-план включают все рабочие информационные материалы, сгруппированные по разделам официального бизнес-плана. Эти материалы могут иметь самый разнообразный характер (от описаний с формулированных идей до расчетов, оформленных в таблицах произвольного вида), их постоянно дополняют в процессе работы и используют при модернизации официального варианта бизнес-плана.

Не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес-плана. Как один из вариантов, возможна следующая структура:

1) Концепция бизнеса (резюме).
2) Описание предприятия и отрасли.
3) Характеристика услуг и продукции.
4) Исследование и анализ рынка сбыта.
5) Конкуренция и конкурентные преимущества.
6) План маркетинга.
7) План производства.
8) Организационный план.
9) Финансовый план.

10) Финансовая стратегия.

11) Потенциальные риски.

Последовательность выполнения работ Раздел бизнес-плана

I. Сбор и анализ информации о продукции, услуге Раздел 3. Характеристика услуг и продукции

2. Сбор и анализ информации о рынке сбыта Раздел 4. Исследование и анализ рынка сбыта

3. Анализ состояния конкуренции на рынке сбыта Раздел 5. Конкуренция и конкурентное преимущество

4. Анализ состояния и возможностей предприятия и перепективности отрасли Раздел 2. Описание предприятия и отрасли

5 Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики Раздел 6. План маркетинга

6. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами Раздел 7. Производственный план

7. Расчет потребного капитала, определение затрат, анализ и планирование основных финансовых показателей Раздел 9. Финансовый план

8. Определение источников финансирования, направленности и масштабности проекта, расчет эффективности Раздел 10. Финансовая стратегия

9. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта Раздел 8. Организационный план

10. Решение вопроса рисков и гарантий Раздел 11. Потенциальные риски

11. Составление краткого содержания проекта Раздел 1. Резюме

12. Составление аннотации на проект Аннотация

13. Оформление титульного листа Титульный лист

Возможно выполнение расчетов с помощью компьютерной программы Project Expert и получения документов помесячно:

- отчет о прибылях и убытках;
- отчет о движении денежных средств;

- прогнозный баланс;
- начисленные налоги;
- финансовые результаты
- срок окупаемости;
- индекс доходности;
- внутренняя норма рентабельности;
- чистый дисконтированный доход

Анализ чувствительности проекта

Особую структуру и логику изложения имеет бизнес-план финансового оздоровления предприятия, который является основным документом в случае неплатежеспособности предприятий и служит для:

• выработки стратегии выживания предприятия;

• составления плана проведения реорганизационных процедур;

• организации управления предприятием в условиях кризиса или в его предвидении;

• обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию государственной поддержки.

11.5. Общие требования к бизнес-плану

Перечислим ряд общих требований, которые необходимо учитывать при подготовке бизнес-плана:

• бизнес-план — это первое, что узнает о фирме потенциальный инвестор, поэтому необходимо, чтобы оформление бизнес-плана соответствовало имиджу преуспевающей фирмы: оно должно быть привлекательным, но не броским;

• степень детализации должна соответствовать целям плана, но не включать ничего лишнего: четкая структура материала и его наглядность, краткость. Зарубежная практика показывает, что оптимальный (стандартный) ¦является объем бизнес-плана — 40 страниц. Тем не менее, в ряде случаев требуются более детальные бизнес-планы, объемом до 70-80 страниц. Если для

обеспечения полноты и конкретности изложения необходимого материала в бизнес-плане достаточен меньший объем, то число страниц бизнес-плана может быть снижено до 30 и менее;

• в бизнес-план не должна включаться второстепенная и справочная информация. Ее лучше вынести в приложения. Как правило, инвесторы запрашивают дополнительную информацию, и наличие приложений увеличивает гибкость проекта. Объем приложений не ограничивается;

• стиль изложения: простота и отсутствие языкового и терминологического барьеров, т. е. доступность в изучении и понимании. Бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам, и не изобиловать техническими подробностями. Он также должен быть убедительным, лаконичным, пробуждать интерес у партнеров. Следует обратить внимание на двойственный характер бизнес-плана. С одной стороны, это серьезный аналитический документ, а с другой – средство рекламы;

• разумное дозирование при изложении технологии делового предложения;

• при составлении бизнес-плана необходимо также помнить, что информация, представленная в нем, должна быть емкой, четкой и в то же время краткой. В связи с этим рекомендуется использование метода свертывания информации: ее классифицируют по определенным категориям (показателям) и представляют в аналитической (табличной) или графической форме. В систематизированном виде, когда возможна сравнительная оценка, цифровые данные воспринимаются намного легче, а значит, и результативнее;

• объективная оценка трудностей, стоящих на пути реализации намеченного в бизнес-плане;

• бизнес-план должен представлять собой честный анализ, основанный на реалистичных предположениях, которые как и прогнозы, должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации (например, проведенные исследования рынка, в том числе опросы), на статистические данные по отрасли, экономические и демографические исследования, а также заключения лиц, которые будут вести бизнес с данной компанией. Бизнес-план

показывает инвесторам и кредиторам качество и глубину лидерства компании и отмечает управленческую способность достигать поставленных целей;

• точность финансовых расчетов; следует обсудить риски компании. Доверие к компании может быть серьезно подорвано, если существующие риски и проблемы будут раскрыты не самостоятельно, а со стороны;

• не следует делать несущественных или неопределенных утверждений. Утверждения должны быть конкретными и подкреплены маркетинговой информацией и другими данными;

• план должен быть исчерпывающим и включать обсуждение организационной стратегии достижения преимуществ компании и преодоления потенциальных трудностей;

• многие инвесторы любят читать одно- или двухстраничное краткое содержание бизнес-плана (резюме), что позволяет им увидеть важные особенности и преимущества проекта. Имеются также четыре жизненно важных раздела блока ключевых вопросов, прорабатываемых в бизнес-плане, которые особенно тщательно оценивают инвесторы: управленческий коллектив, текущие и планируемые финансовые показатели, товары и услуги, план маркетинга. Необходимо подготовить сильную аргументацию в каждом из этих разделов;

• бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ;

• бизнес-план должен быть представлен в привлекательной и доступной, а не сверхсложной форме, и размножен в достаточном для его рассмотрения числе экземпляров.

Следует помнить, что в целом работа по бизнес-планированию — это очень трудоемкий и достаточно длительный процесс. Различные специалисты по бизнес-планированию единодушны в том, что суммарное время, необходимое для этого, составляет около 200 часов.

11.6. Организация процесса бизнес – планирования

Бизнес-планирование — это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, осуществлением планирования (разработка бизнес-плана), продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контролем за его выполнением.

Выделяют следующие основные стадии процесса бизнес-планирования:

• подготовительная;

• разработка бизнес-плана;

• продвижение бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;

• реализация бизнес-плана.

Ключевым моментом подготовительной стадии бизнес-планирования является формирование перспективной бизнес-идеи. Бизнес-идея — это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др. Подразумевается, что заказчик уже имеет готовую идею, однако он может ждать ее от консультанта-разработчика. Независимо от того, каким образом идея получена, важно очень тщательно ее взвесить и оценить, чтобы убедиться, что она действительно может лечь в основу успешного предприятия.

• проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Убедившись в перспективности бизнес-идеи, приступают непосредственно к разработке бизнес-проекта и принимают решение о подготовке бизнес-плана. Формируют группу разработчиков бизнес-плана, определяют систему финансового обеспечения бизнес-плана и открывают финансирование его подготовки.

Продвижение идеи и результатов проекта является сложным процессом передачи содержательных сведений. Начальным этапом здесь будет презентация.

Презентация бизнес-плана — это краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами.

Перечень освещаемых вопросов зависит от объема бизнес-плана. Большинство презентаций охватывают семь ключевых областей:

1) компания и ее продукция или услуги;

2) рынок — клиенты и конкуренты;

3) маркетинговая стратегия;

4) первоочередные финансовые задачи;

5) команда, которая будет осуществлять этот план (ключевой управленческий персонал);

6) необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены;

7) условия и сроки реализации инвестиций.

Для повышения эффективности презентации копию бизнес-плана потенциальным инвесторам и партнерам следует высылать заранее, чтобы они имели возможность прочесть его до начала переговоров. Во время презентации необходимо использовать наглядный материал: образцы продукции, фотографии, диаграммы, таблицы и/или графики. Презентация должна проходить в форме диалога, а не лекции. Лучше, если презентацию проводит лично руководитель предприятия с привлечением специалистов и консультантов.

Презентация предшествует началу переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами по реализации бизнес-проекта. В ходе переговоров с потенциальными партнерами происходит согласование условий и оформление договорных отношений. По результатам переговоров вносят соответствующие коррективы в бизнес-план. Началу переговоров с инвесторами предшествует этап аудита бизнес-плана.

Этап реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до начальной стадии практической реализации проекта, включая коммерческое производство. Очень важно внимательно спланировать эту критическую фазу делового планирования, так как отклонения от первоначальных проектных данных могут легко подвергнуть опасности весь

бизнес-план. Реализовать бизнес-план — значит выполнить все рабочие задачи на фирме и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию.

Планирование реализации бизнес-проекта и составление бюджета включают следующие основные задачи:

• определение типа рабочих задач на фирме и вне ее, которые необходимы для реализации бизнес-плана;

• определение логической последовательности событий в рабочих задачах;

• подготовка графика реализации, определяющего положение рабочих задач конкретно во времени и учитывающего соответствующее время для завершения каждой индивидуальной задачи;

• определение ресурсов, необходимых для завершения индивидуальных задач, и выявление соответствующих издержек;

• подготовка бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование в течение фаз реализации и эксплуатации бизнес-плана;

• документирование всех данных реализации, позволяющее корректировать планы и бюджет реализации, равно как и прогнозы, сделанные во время составления бизнес-плана.

Таким образом, план реализации содержит график, объединяющий в последовательную схему действий различные стадии реализации бизнес-плана.

Главные стадии реализации бизнес-плана не всегда поддаются шаговому анализу, когда одна стадия неизменно следует за другой. Неизбежно большое число пересечений и одновременного планирования различной деятельности.

Даже самый лучший бизнес-план может устареть, если изменяются условия.

Завершается реализация бизнес-плана оценкой и анализом соответствия поставленных и достигнутых в процессе бизнес-планирования целей.

Стадия разработки бизнес-плана осуществляется с некоторым отрицательным временным лагом по отношению к подготовительной стадии. Работы по подготовке бизнес-плана могут проводиться параллельно с завершающими стадиями разработки бизнес-проекта. Стадия продвижения бизнес-плана

начинается практически с самого начала работы над бизнес-проектом. Уже после утверждения бизнес-идеи могут произойти изменения во внешней и внутренней среде предприятия, которые потребуют изменений в уже произведенных расчетах либо даже в намеченной стратегии. Это нормальное явление, и консультант должен подготовить заказчика к подобным неожиданностям.

Тема 12. Аграрное производство как объект оптимизации управленческих решений

РАЗДЕЛЫ ТЕМЫ

ОСОБЕННОСТИ АГРАРНОГО ПРОИЗВОДСТВА

КОНСАЛТИНГ КАК ФОРМА АГРОБИЗНЕСА

СФЕРЫ АГРОКОНСАЛТИНГА

ПЕРСПЕКТИВЫ АГРОКОНСАЛТИНГА

12.1. Особенности аграрного производства

Консалтинговый процесс, связанный с продуктами сельского хозяйства, сложнее промышленного и тем более – других видов консалтинга, что определяется многообразием методов, приемов и способов его осуществления из-за большого количества производимых продуктов, их целенаправленности, необходимой значимости. Одни из них являются товарами первой необходимости, другие – дополнением в гармонии полезности и потребности, третьи служат для повышения уровня жизни, ее эстетики. Нельзя не отметить следующую специфическую особенность аграрного производства: в формированиях малого бизнеса его функции выполняют не обученные этому специалисты, а сами предприниматели. Таким образом, многообразие объективных и субъективных условий эффективного аграрного производства в сравнении с промышленным и обусловливает его сложность.

Имеются особенности, отличающие агробизнес от всех других видов бизнеса.

Первая особенность – зависимость экономических результатов от природных условий.

Вторая особенность – роль и значение товара. Агенты аграрного рынка имеют дело с товаром первой жизненной необходимости. Товар, как правило, скоропортящийся, поэтому необходима оперативность поставки, целесообразная и безопасная упаковка, сервисное и эстетическое обеспечение.

Третья собенностъ агромаркетинга – несовпадение рабочего периода и периода производства.

Четвертая особенность – сезонность производства и получения продуктов. Особо следует выделить именно переработку (первичную или окончательную).

Пятая особенность – многообразие форм собственности в системе агропромышленного комплекса на землю, средства производства, реализуемый товар. Это предопределяет многоаспектную конкуренцию, которая управляется только спросом потребителей и его удовлетворением.

Шестая особенность – многообразие организационных форм хозяйствования. С учетом форм собственности образуются системы агромаркетинга, различные в отношении организации, функционирования, самоуправления, а главное – восприимчивости и адаптивности к нуждам, запросам и интересам потребителей.

Седьмая особенность относится к агромаркетингу – неравномерность, неравнозначность и различный уровень осуществления маркетинговой деятельности.

Восьмая отличительная особенность аграрного производства – более высокая чувствительность, восприимчивость, адаптивность, самоорганизация, самоуправление системы агробизнеса по сравнению с системами других видов

Девятая особенность- сложность кадровой проблемы, т.к. привлечь к работе на предприятии можно лишь тех, кто связан проживанием в данной местности, А это, как правило, люди в возрасте, привыкшие работать по-старинке, либо люди вообще нежелательные на нормальном производстве.

Десятая особенность- высокий уровень консервативности сельского населения, традиционное недоверие к новым формам деятельности, в том числе к

консультационной, нежелание выкладывать свои средства за товар, который «нельзя пощупать».

Одиннадцатая особенность- изношенность основных фондов, что не дает возможности следовать консалтинговым рекомендациям технико-технологического плана.

И двенадцатая особенность- низкий уровень доходов, а проще- бедность сельхозпредприятий, которым просто нечем расплатиться за высококачественные консалтинговые услуги.

12.2. Консалтинг как форма агробизнеса

К услугам консультантов прибегают руководители, т.е. те, кто обязан принимать решения, обеспечивающие деятельность; предприятия. Как правило, консультантов привлекают тогда, когда нужна помощь при разработке и принятии наиболее важных для предприятия решений. От консультантов ожидают квалифицированных, сделанных с полной ответственностью экспертных заключений, конкретных рекомендаций по решению возникших проблем, предложения новых идей, схемы мер по устранениию появившихся затруднений. Консультанты нужны для того, чтобы устранить неясности, возникающие в процессе подготовки, принятия и практической реализации наиболее важных управленческих решений. Последнее особенно ценно в современных условиях, когда хозяйственные связи становятся очень сложными, многоступенчатыми, затрагивающими множество рыночных агентов. Неопределенности в сфере агробизнеса стимулируют спрос на консалтинговые услуги.

Сегодня в российском АПК налицо огромные хозяйственные трудности. Падение производства, развал экономических связей между регионами, инфляция, хотя и сдерживаемая, неудовлетворительная законодательная основа агробизнеса – эти и многие другие факторы предопределяют те сложности, которые стоят перед руководителями и очень мешают им в правильной

ориентации ни рынке. Помощь консультантов становится необходимой все чаще и чаще. Это и приводит к развитию консалтинговой деятельности в качестве самостоятельной формы агробизнеса и к росту в России числа специализированных фирм в данной области. Отметим, что консультирование – не просто форма агробизнеса, занимающая ныне авангардные позиции, но весьма высокодоходный вид деятельности.

Взаимоотношения российских консалтинговых фирм с заказчиками постоянно развиваются, совершенствуются, обретая новые формы, которые сегодня имеют самый широкий диапазон – от частных консультаций и экспертиз до сотрудничества и реализации крупных долговременных проектов, например, программ реструктурирования систем управления предприятиями АПК. Еще недавно обращение к консультанту считалось последним средством и было равноценно признанию собственной некомпетентности, неспособности справиться с ситуацией собственными силами. Пока дела идут нормально, тратить деньги на консультантов считается порой расточительством. А если дела ухудшаются, мощное давление обстоятельств становится настолько большим, что приходится с неохотой обращаться к ним, но тогда уже может быть слишком поздно. Неудивительно, что некоторые руководители АПК до сих пор рассматривают консультантов в основном как «аварийных исцелителей для бизнеса».

Такое отношение противоречит существующей практике многих преуспевающих предприятий отрасли, располагающих сильным руководством. В настоящее время даже крупнейшие предприятия АПК, имеющие талантливых руководителей и подготовленный персонал, сделали нормой регулярное обращение к консультантам. Опыт убеждает, что сильные, крупные предприятия вырабатывают многие программы действий и используют благоприятные экономические возможности только при помощи консультантов.

12.3. Сферы агроконсалтинга

Среди множества сфер в АПК, где можно получить консалтинговые услуги, три наиболее близки к управленческому консультированию: по инженерно-техническим вопросам, по юридическим проблемам и по бухгалтерскому учету и аудиту.

Консультанты по инженерно-техническим вопросам оказывают услуги в таких областях, как сельское строительство, строительная промышленность, архитектура, планирование работы над проектом и его контроль, агротехнологии, патентные услуги, компьютерные системы и научные агромаркетинговые исследования и т.д. Некоторые из этих консультантов имеют также дело с вопросами организации и управления, особенно в таких областях, как организация аграрного производства и контроль над производственным процессом, управление качеством, материально-техническое обеспечение, анализ технической осуществимости проекта, проектирование нового производства, разработка, осуществление и контроль хода выполнения проекта.

С другой стороны, консультанты по управлению аграрным производством с инженерно-техническим образованием могут решать различные задачи повышения производительности и эффективности производства, носящие как управленческий, так и технологический характер. В связи с увеличивающимся проникновением компьютерных и микропроцессорных технологий в процессы управления и производства эти новые технические разработки оказывают возрастающее влияние на объем услуг, который требуется от консультантов по вопросам управления, и расширяют область их сотрудничества с консультантами по инженерно-техническим вопросам.

Много работы падает на консультантов по юридическим вопросам. Влияние юридических вопросов на агробизнес и управление АПК в последние годы в нашей стране постоянно возрастает. В любой момент может потребоваться квалифицированный совет по вопросам права, регулирующего деятельность предприятия, трудового законодательства, законов о налогообложении,

гражданского права и других специальных отраслей иаконодательной деятельности. Юридические рекомендации чрезвычайно важны и в международных связях.

Многие предприятия АПК уже имеют постоянного консультанта по юридическим вопросам или юридическую службу. Это может быть штатный сотрудник, работающий в качестве консультанта. Другие предприятия полагаются на внешних консультантов. В любом случае есть множество возможностей для взаимодействия и сотрудничества. Консультанты по агробизнесу очень тесно сотрудничают с консультантами-юристами по многим вопросам, имеющим правовую окраску и юридическое значение.

Инициатива часто исходит от юристов: правовая служба может испытывать потребность в совете по вопросам агробизнеса или финансирования при решении юридической проблемы и часто находится в контакте с общим клиентом. Нередко встречается и обратное: консультант по вопросам агробизнеса почувствовал необходимость в юридическом совете и обращается за консультацией к соответствующей службе или рекомендует клиенту обратиться к внешней юридической службе.

Значительное влияние на процесс управления предприятиями АПК оказывают консультанты по вопросам бухгалтерского учета и аудита. Можно сомневаться в том, что проведение проверки в узком смысле этого слова является консультированием (т.е. имеется в виду проверка и подтверждение бухгалтерских счетов и финансовых отчетов). Однако если независимый аудитор дает оценочное суждение о состоянии бухгалтерского учета, о проблемах в области методологии, повлекших за собой искажение внешней отчетности, о возможных штрафных санкциях со стороны фискальных и налоговых органов и предлагает рекомендации по совершенствованию работы (что чаще всего и требуется от него), он действует как консультант, независимо от того, называет он себя так или нет.

Консультант для разработки рекомендаций по агромаркетингу должен располагать обстоятельной, достоверной и своевременно поступающей

информацией. То, что в настоящее время потребность в информации стала значительно более острой, чем когда бы то ни было, определяется, по крайней мере, тремя причинами:

• во-первых, систему агромаркетинга, ориентированную на местные рынки, сменяет система, ориентированная на рынок в масштабе всей страны и на международный рынок, а это означает, что деятельность консультанта по агромаркетингу теперь во многом зависит от информации, циркулирующей по различным каналам;

• во-вторых, на смену изучению спроса приходит изучение потребностей покупателей, покупательских мотивов, что предполагает получение более подробной информации о том, как покупатели будут расходовать свои доходы на продукцию АПК;

• в-третьих, наметился переход от конкуренции, использующей цены, к конкуренции рекламы, к мероприятиям по стимулированию сбыта, предоставлению услуг, а это также требует получения более подробной информации.

Однако в большинстве консалтинговых фирм работа с информацией находится еще на не должном уровне. Так, фирмы используют далеко не самые совершенные средства сбора, обработки, хранения и передачи информации. Во многих из них нет специалистов по изучению агромаркетинга, а в состав других входят лишь соответствующие небольшие отделы такого рода, деятельность которых ограничена прогнозированием и анализом объема продажи продукции АПК, а также подготовкой (время от времени) конъюнктурных обзоров. Только в немногих фирмах разработаны прогрессивные системы агромаркетинговой информации, которые своевременно обеспечивают руководство всеми необходимыми данными.

Система агромаркетинтовой информации (САМИ) представляет собой совокупность приемов и методов сбора, обработки, хранения и передний информации. Элементы САМИ, к которой относятся люди, машины и процедуры, взаимодействуя, создают упорядоченный поток информации,

поступающей как от внутренних, так и от внешних по отношению к предприятию источников. Поток агромаркетинговых данных, поступая в САМИ от различных внешних источников, преобразуется там в агромаркетинговую информацию, которая предоставляется консультантам в области агромаркетинга. На ее базе они разрабатывают планы развития, программы, которые в виде потока обратной связи возвращаются во внешнюю среду.

САМИ предприятия АПК должна предоставлять консультантам в области агромаркетинга необходимую информацию и быть экономичной. Консультантам для определения потребности в информации необходимо провести опрос среди работников агромаркетинговых служб, обращая особое внимание на их пожелания. Такой опрос можно провести с помощью анкеты.

Анализируя ответы на вопросы анкеты, надо учитывать, что часто различные руководители предприятий АПК завышают свою потребность в информации, не делая различий между той, которая необходима им для принятия решения, и той, которую было бы желательно получать. В связи с этим консультант должен на основе полученных данных сам определить, что специалистам следует обязательно знать для принятия необходимого решения.

Подсистема анализа внешних агромаркетинговых данных

предоставляет сведения о происходящих на аграрном рынке событиях, в том числе об изменяющихся условиях в инфраструктуре предприятия и в его коммерческом окружении.

В большинстве случаев руководитель, ответственный за агромаркетинг, сам анализирует агромаркетинговые данные, знакомясь при этом с периодической литературой и консультируясь со специалистами. Если эта деятельность имеет случайный характер, то информация зачастую будет поступать либо в недостаточном объеме, либо слишком поздно, чтобы на нее отреагировать.

Руководство предприятия АПК может повысить эффективность получения агромаркетинговых данных следующим образом: 1) стимулируя активность сбытовых агентов по анализу рынка; 2) используя дополнительные источники

анализа; 3) получая информацию у консалтингоной фирмы, проводящей специальные агромаркетинговые исследования.

Необходимо, чтобы не только агенты по сбыту, но и управляющие, отвечающие за сбыт продукции, агенты по рекламе и другие сотрудники предприятия АПК уделяли больше внимания сбору сведений и передавали их соответствующим потребителям информации. Иногда большую пользу может принести опрос покупателей и агентов по сбыту с целью выяснения возможностей предприятия.

Обширная информация относительно политики конкурента в области агромаркетинга может быть получена с помощью таких способов, как анализ товаров и цен на них у предприятий-конкурентов, посещение различных предприятий АПК и торговых ярмарок, изучение отчетов конкурентов и посещение собраний их акционеров, беседа со служащими предприятий-конкурентов, поставщиками, транспортными агентами, использование информации независимых организаций, изучение коммерческих материалов и периодической печати.

Ценность собранных консультантом сведений зависит от их точности, возможности последующего использования и скорости передачи их руководству предприятия АПК для принятия решений.

Можно выделить несколько этапов деятельности по обработке и распространению собранных сведений. Первым этапом является оценка сведений (выясняется их достоверность). На втором этапе отбирают наиболее ценные сведения. Распространение информации является третьим этапом деятельности консультанта, и предусматривает доведение необходимой информации до специалистов предприятия АПК в кратчайшие сроки. На четвертом этапе происходит накопление и извлечение полезной информации.

Подсистема агромаркетинговых исследований предоставляет руководству предприятия АПК конъюнктурный обзор аграрного рынка региона, исследования потребительских предпочтений, прогнозы объема продажи по регионам.

Консультанты по агромаркетингу непрерывно расширяют сферу своей деятельности и совершенствуют методологию анализа. Наиболее часто проводятся такие исследования, как выявление характеристик аграрного рынка, измерение его емкости, определение доли предприятия АПК в общем объеме продажи на конкретном рынке, анализ объема продажи, исследование продукции конкурентов, изучение реакции рынка на новую продукцию и возможности ее сбыта, краткосрочное и долгосрочное прогнозирование и изучение конъюнктуры

Консультанты проводят агромаркетинговые исследования, чтобы получить надежные сведения о проблемах агромаркетинга, с которыми сталкивается руководство предприятия АПК. Ценность результатов зависит от того, насколько квалифицировано были разработаны и реализованы проекты маркетинговых исследований.

Сейчас только некоторые, наиболее передовые предприятия АПК применяют небольшое число хорошо разработанных и апробированных на практике моделей. Большинство же решений в области агробизнеса все еще принимается на основе интуиции, несмотря на имеющиеся формализованные методы принятия решения, созданные за годы интенсивного развития теории управления.

Специалисты в области теории управления агромаркетингом есть только в самых крупных предприятия АПК, а их влияние определяется степенью понимания высшим руководством таких основополагающих категорий, как «модель», «теория принятия решения» и «оптимизация».

Все модели, используемые в управлении агромаркетингом, в отношении поставленных целей можно условно подразделить на описательные модели и модели принятия решений.

Описательные модели предназначены для выявления связей, их объяснения или для прогнозирования. Сюда можно отнести модели теории массового обслуживания, теории очередей, имитационные модели.

Модели принятий решений, разработанные для оценки различных, порой взаимоисключающих вариантов и выбора наилучшего из них, включают модели, предполагающие использование дифференциального исчисления, математического программирования, статистические модели и модели игр и т. п.

В зависимости от применяемых методов модели управления агромаркетингом можно подразделить на словесные, графические и математические (к последним относятся линейные и нелинейные модели, статические и динамические, детерминистические и вероятностные).

Консультант по теории управления агромаркетингом начинает свою деятельность на предприятии АПК с подготовки различных данных и разработки моделей. Руководители, не придающие значения современным достижениям науки управления, стараются обойтись без услуг такого консультанта. Однако консультант в области теории управления может предпринять некоторые шаги для того, чтобы повысить заинтересованность тех, кто осуществляет практическую деятельность предприятия АПК:

• организовать семинары для разъяснения основных концепций и методологии управления агромаркетингом с рассмотрением конкретных примеров их реализации;

• выявить проблемы в деятельности предприятия АПК, решение которых с использованием научных методов обеспечило бы получение максимальной прибыли;

• заинтересовать руководителей и привлечь их к участию в формулировке проблем и оказанию помощи в построении моделей управления агромаркетингом.

Большое практическое значение имеет также создание на предприятии банков первичных данных и моделей с помощью консультанта. Банк первичных данных представляет собой упорядоченную информацию о различных показателях деятельности предприятия АПК и о его инфраструктуре. Банк

моделей — это набор компьютерных программ, помогающих принимать решения в условиях нехватки информации.

Основная задача консультанта по теории управления состоит в том, чтобы сделать различные данные и программы как можно более доступными для оперативных работников агромаркетинговых служб предприятий АПК.

12.4. Перспективы агроконсалтинга

В настоящее время лишь у самых сильных в экономическом отношении сельхозпредприятий есть возможность и желание работать с привлеченными консультантами. Предприятия средних и мелких размеров если и обращаются к консультанту, то круг интересующих их вопросов весьма специфичен: это совершенствование технологий, налоговые проблемы, реализация продукции, кредитные проблемы. В последнее время стал актуален вопрос «Как сохранить землю?» в условиях массовой скупки сельхозугодий коммерческими структурами. Наблюдения дают удручающую картину, когда беседа почти с каждым мелким и средним сельхозпроизводителем приводит к вопросу: «Какому бы крупному предприятию продаться?». Определенную надежду внушает реализация национального проекта развития сельского хозяйства, что, возможно, даст аграриям необходимые средства и новые формы управленческого консалтинга, внедряемые в стране. Так, в ряде регионов (Воронежская, Белгородская, Орловская области, Республика Башкортостан и др.) созданы специализированные агроконсалтинговые службы на базе административных структур и с привлечением специалистов из аграрных ВУЗов. Такие службы приближают консалтинговые услуги к агропредприятиям и предлагают их за приемлемую цену.

Тема 13. Специфика оптимизации управленческих решений в различных сферах бизнеса

РАЗДЕЛЫ ТЕМЫ

КОНСАЛТИНГОВЫЙ СЕРВИС НА РЫНКЕ ДЕЛОВЫХ УСЛУГ

КОНСАЛТИНГ В ОБЛАСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

КОНСАЛТИНГ В ОБЛАСТИ АУДИТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

К0НСАЛТИНГ В ОБЛАСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

ИНФОРМАЦИОННЫЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

13.1. Консалтинговый сервис на рынке деловых услуг

Спектр консультационных услуг, представленный на рынке деловых услуг, или, по-другому, консалтинговый сервис — это показатель уровня рыночных отношений в стране. Образно говоря, развитие консалтингового сервиса в России является в некотором роде лакмусовой бумагой, которая проявляет успешность процессов трансформирования экономики.Кроме того, консалтинговый сервис (консалтинговое обслуживание) — деятельность специализированных структур, оказывающих консультационные услуги различным организациям или отдельным заказчикам-клиентам по возникающим проблемам управленческого характера. Разнообразными являются в данном случае и сами организации, и испытываемые ими трудности в управлении. Возникающие проблемы определяют вид услуг, которые предлагают консультанты — специалисты в той или иной области управления, экономики, права, финансов, информационных технологий и проч. На начало

XXI в. консалтинговый рынок оценивался специалистами почти в 90 млрд долл. с годовым потенциалом роста 15-20% в течение последних лет.

Рынок консалтинговых услуг в России представляет собой совокупность экономических отношений, связанных с процессом купли-продажи специфической консультационной помощи в повышении эффективности конкретных аспектов хозяйственной деятельности потребителя.

Сегодня значительная доля спроса на консалтинговые услуги в нашей стране создается проектами развития, большинство которых относится к государственному сектору. Как правило, консультанты при этом должны вмешиваться в деятельность на довольно высоком уровне (например, составление схемы организационной структуры предприятия). Многие из проектов выходят за пределы возможностей наших консультантов, поэтому к работе привлекают иностранных специалистов.

Консалтинговые услуги, как и любой другой продукт, имеют свой жизненный цикл, включающий стадии проектирования и разработок, апробирования, выпуска на рынок, роста, зрелости, насыщения и упадка. Этот процесс имеет также и временное измерение, так как одни услуги устаревают и их следует заменять, а другие появляются и их следует внедрять. Причинами закрытия отечественных консалтинговых фирм прежде всего являются:

- финансовые трудности, отчасти связанные с отсутствием клиентов;
- поверхностное знание рынка и отсутствие профессионализма в целом; отсутствие высококвалифицированных кадров, специально подготовленных к проведению консультационных работ;
- ориентация деятельности лишь на ближайшую перспективу;
- незаконченность консультирования в связи с отставанием во внедрении нововведений.

13.2. Консалтинг в области стратегического планирования

Обычно рабочие команды, которые создаются консультантами в области стратегии, относительно малочисленны. В литературе, посвященной вопросам управленческого консалтинга, для оценки характера проектов используется коэффициент partner ratio, который определяется как отношение числа консультантов к числу партнеров. Считается, что если этот показатель не превышает 10, то фирма занимается вопросами стратегии и работает с топ-менеджерами.

Стратегическое планирование имеет три общих компонента — начальное состояние, цель и средства, связывающие эти два компонента. Цель процесса планирования — соединить компоненты за наименьшую цену, чтобы достигнуть наибольшего выхода, т.е. максимизировать эффективность.

Обычно проекты в области разработки стратегии включают анализ текущей ситуации,и возможных путей развития и выработку рекомендаций относительно дальнейших действий в среднесрочном и долгосрочном плане. При этом речь может идти как о выходе на новый рынок, о реструктуризации и/или диверсификации деятельности, так и о позиционировании нового товара или услуги. Это отражает факт, что понятие «разработка стратегии» трактуется довольно широко.

Ситуационный анализ, по признанию специалистов, – исключительно действенный метод контроля положения организации на конкурентном рынке. Приведем основные блоки ситуационного анализа:

1) анализ текущей ситуации — исследуются и анализируются производственно-финансовые показатели и стратегическая позиция организации;

2) стратегическое управление — анализируются проблемы высших эшелонов управления;

3) внешняя среда (угрозы и возможности) — анализируются дальняя среда, или макроокружение, и ближняя среда, или микроокружение;

4) внутренняя среда (сильные и слабые стороны) — анализируются структура организации, корпоративная культура, ресурсы и сферы деятельности;

5) стратегические альтернативы — рассматриваются вопросы: Могут ли быть достигнуты цели организации на основе реализации существующей стратегии? Каковы наиболее реальные стратегические альтернативы у организации? Каковы «за» и «против» каждой альтернативы? Определяется возможность построения согласованных сценариев развития;

6) рекомендации — определяется, какие стратегические альтернативы можно рекомендовать для корпоративного, делового и функционального уровня предприятия. Рекомендуют ли различные деловые и функциональные стратегии для разных отделений компании; обосновываются ли рекомендации, их направленность на решение долгосрочных и краткосрочных проблем с учетом ключевых стратегических факторов; определяются ли мероприятия, которые необходимо провести для обеспечения успешной реализации стратегии;

7) реализация;

8) оценка и контроль.

13.3. Консалтинг в области аудиторской деятельности

Термин «аудит» (от латинского «слушание») применяется в мировой практике для обозначения проверки, ревизии.

Особенностью данного вида услуг является то, что консультанты (в данном случае – специалисты по бухгалтерскому учету), выступая в качестве аудиторов, проверяют финансовую отчетность фирмы и дают экспертную оценку (заключение) правильности отчетности, её надежности и соответствия принятым стандартам. Аудиторское заключение в установленном законом порядке публикуется в годовом отчете о деятельности компании вместе с ее официальным балансом. В настоящее время методикой проведения аудита владеют сотни компаний, а признанными мировыми лидерами являются только компании «большой четверки» — PwC (PricewaterhouseCoopers), Deloitte&Touche, KPMG, Ernst&Young. От всех других компаний их отличают

прежде всего длительная история работы и завоеванная за это время репутация, а также численность персонала в каждой из этих компаний. Некоторые российские компании предпочитают обращаться к аудиторам из «большой четверки». Аудиторские услуги такого высокого уровня заказывают крупные компании, которым необходимо улучшить или поддержать свой имидж перед третьими сторонами, например при выходе на международные фондовые рынки (третья сторона — участники рынка), при привлечении прямых инвестиций и кредиторов, налаживании контактов с новыми солидными контрагентами, выходе на новые рынки сбыта. При этом возникает эффект переноса репутации аудиторских компаний на их клиентов.

В России финансовый аудит — новое направление контроля хозяйственной деятельности организаций. Развитие рыночных отношений обусловило необходимость принятия многочисленных нормативных документов, регламентирующих правовые вопросы деятельности предприятий (организаций), постановки и ведения бухгалтерского учета и отчетности, налогообложения, порядка формирования себестоимости продукции (работ, услуг).

Поэтому появились и первые нарушения (зачастую неумышленные) требований нормативных документов, относящихся к хозяйственной деятельности организаций. Органы, на которые возлагались обязанности по оказанию помощи предприятиям в правильном применении тех или иных законодательных актов, не справлялись с такой работой в силу их малочисленности и перегруженности.

В связи с этим возникла новая форма негосударственного контроля деятельности организаций, который включал в себя: консультирование по вопросам ведения бухгалтерского учета; проверку правильности исчисления налогов; оказание правовой помощи и других видов услуг с целью улучшения бухгалтерского учета и отчетности на предприятиях и повышения эффективности их коммерческой деятельности.

В практике аудиторской деятельности в последнее время широкое распространение получили комплексные аудиторские проверки. Они, как правило, проводятся большим составом аудиторов на крупных объединениях или в организациях со сложным процессом производства и значительным объемом документооборота (многочисленностью бухгалтерских и других документов).

Аудиторская деятельность распространяется на организации государственного сектора экономики. Аудит может быть проведен аудиторской фирмой (или самостоятельно работающим аудитором) по заказу любого клиента, будь то юридическое или физическое лицо, на основе заключенного двустороннего договора на проведение аудита или оказание иных аудиторских услуг.

Аудит играет существенную роль для таких инструментов инвестиций, как рынки ценных бумаг и фондовые биржи. Его задача – показать потенциальным инвесторам, акционерам, кредиторам и деловым партнерам, насколько надежна в финансовом отношении та или иная компания.

В практике аудиторской деятельности, как и в нормативных документах, различают внешний и внутренний, обязательный и инициативный аудит.

Результатом проведения внешнего аудита (аудиторской проверки) является заключение аудитора (аудиторской фирмы) — документ (акт), имеющий юридическое значение для всех юридических и физических лиц и других заинтересованных лиц.

Внутренний аудит осуществляется специально созданным в организации подразделением аппарата управления, которое, как правило, подчиняется непосредственно руководителю организации и состоит из штатных аудиторов.

Цель внутреннего аудита — обеспечение эффективности функционирования всех видов хозяйственной деятельности организации на всех уровнях управления, а также защита законных имущественных интересов организации и ее собственников.

Обязанности аудитора (аудиторской фирмы) состоят в оценке уровня бухгалтерского учета, квалификации учетных кадров, качества обработки

первичной бухгалтерской документации, правильности и законности совершения бухгалтерских проводок, отражающих производственно-хозяйственную и финансовую деятельность организации и ее конечные результаты и т.д.

Аудитор должен готовить (желательно – в письменном виде) содержательные и точные справки по всем возникающим вопросам, касающимся бухгалтерского учета и отчетности, налогообложения, хозяйственного права, по финансовому анализу, маркетингу, менеджменту и др.

Основной целью аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности является объективная оценка своевременности, полноты, достоверности и точности отражения в отчетности показателей активов, собственных и заемных средств организации, состояния расчетов и финансовых результатов за определенный период, проверка соответствия принятой в организации учетной политики действующему законодательству.

В последнее время в деятельности аудиторов (аудиторских фирм) появились новые услуги: оказание помощи организациям в защите их интересов в налоговых органах и арбитражных судах; разработка регистрационных документов организаций.

По действующему законодательству, аудиторской деятельностью имеют право заниматься специальные аудиторские фирмы независимо от вида собственности, в том числе иностранные, а также созданные совместно с иностранными юридическими и физическими лицами. Аудиторы, индивидуально занимающиеся такого рода деятельностью, должны быть зарегистрированы в качестве предпринимателей и иметь квалификационный аттестат и лицензию, которая выдается на срок от одного года до пяти лет.

Аудиторы (аудиторские фирмы) могут наряду с проведением аудиторских проверок оказывать экономическим субъектам, предпринимателям и физическим лицам услуги в виде консультаций. Практика проведения консультаций показывает, что основная часть вопросов, поступающих к

аудиторам, связана с налоговым законодательством, особенно о начислении клиентом тех или иных налогов.

Часто налогоплательщики обращаются к аудиторам с просьбой оказать помощь в минимизации исчисления налогов, иными словами, в изыскании законных способов снижения сумм налогов, реже — как уйти от уплаты налогов вообще. Весьма важно, консультируя клиента, давать не общие, расплывчатые консультации, а конкретные, со ссылкой на действующий нормативный документ.

Консультирование по правовым вопросам — это особый вид аудиторских услуг, включающий консультирование по вопросам правильного применения отдельных положений Гражданского кодекса Российской Федерации, Трудового кодекса Российской Федерации, Арбитражно-процессуального кодекса Российской Федерации и других правовых актов.

Аудиторские фирмы по действующему законодательству практически не несут ответственности (если таковая не оговорена заключенным двусторонним договором) за неправильное консультирование заказчика и возникновение у него какой-либо ответственности в результате ошибки, допущенной консультантом, но это отрицательно отражается на имидже аудиторской фирмы.

Исходя из всего изложенного, аудит с разных точек зрения обладает разными особенностями:

- по цели – выражение мнения относительно достоверности финансовой отчетности, оказание услуги, помощи, сотрудничество с клиентом;
- по характеру — предпринимательская деятельность;
- по правовому регулированию — в основе — гражданское право, хозяйственные договоры (договоры возмездного оказания услуг);
- по объектам — выявляет все, что искажает финансовую отчетность, снижает платежеспособность, ухудшает финансовое положение клиента;
- по управленческим связям — горизонтальные связи, добровольность, равноправие во взаимоотношениях с клиентом, отчет перед ним;

- по принципу оплаты услуг — платит клиент;
- по практическим задачам — оказание помощи в улучшении финансового положения клиента, привлечении пассивов (инвесторов, кредиторов), консультирование клиента;
- по результатам — аудиторское заключение и рекомендации для клиента, конфиденциальность информации;
- по статусу — аудитор является независимым экспертом

В последнее время и за рубежом, и в нашей стране термином «аудит» обозначают не только бухгалтерскую, но и любую другую проверку положения дел в организации, осуществляемую независимыми экспертами. Поэтому используются такие понятия, как «аудит менеджмента» (управленческий аудит), «аудит инвестиций», «аудит бизнеса», «экономический аудит», «энергоаудит» и т.д.

Управленческий аудит — независимая проверка (ревизия) работы управленческого персонала организации с целью экспертизы соответствия её деятельности российскому законодательству, выявления управленческих проблем и определения главных направлений их решения.

Отечественные и зарубежные исследования выявили, что менеджмент-аудит является наиболее эффективным инструментом обоснования стратегии развития предприятия, с помощью которого осуществляется диагностический анализ конкурентных преимуществ, определяемых суммарным воздействием множества факторов: сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз внешнего окружения.

Организация, как правило, исследуется в нескольких аспектах:

- анализ идеологической основы, дающий возможность оценить согласованность миссии, целей (профессиональных, предпринимательских) и задач, а также структуру и культуру организации. Все функциональные стратегии анализируются в отношении их соответствия миссии, целям и общей стратегии;

- внешняя эффективность, выражаемая долей организации на рынке; тенденциями ее изменения, способностью к созданию новых сфер предпринимательства;
- внутренняя эффективность, отражающая использование ресурсов предприятия;
- характеристика способностей, позволяющая оценить действия руководства по выбору и разработке стратегии развития, ее реализации. Одновременно оценивается вклад специалистов.

Результаты аудиторской проверки отражаются в заключительном отчете «Оценка уровня качества системы управления» и обсуждаются с руководителем предприятия и его заместителями. Консультанты анализируют не всю систему управления, а только те параметры, по которым они могут предложить изменения с целью повышения качества и снижения рисков. Это обстоятельство предопределило содержание отчета по результатам управленческого аудита, в который входят следующие разделы:
- возможные риски потерь организации, обусловленные уровнем качества управления (по пяти параметрам общеуправленческого характера); риски, вызванные состоянием структуры управления организацией;
- возможные потери из-за состояния коммуникативно-поведенческой подсистемы организации;
- риски, связанные с качеством подсистемы управления персоналом;
- риски, вызванные качеством подсистемы управления маркетингом;
- риски потерь из-за критических ограничений системы управления в необходимом организационном развитии.

В современном бизнесе возрастает роль аудиторов и консультантов в процессе ведения хозяйственной деятельности. Аудиторы перестали ассоциироваться с обязательной ведомственно проверкой. Предприниматели и бизнесмены научились относиться к ним как к помощникам, способным в нужный момент дать квалифицированный совет. Однако в практике работы российских аудиторов присутствует определенная тенденция: они занимаются проверкой

преимущественно финансовой отчетности, привлекая по мере необходимости консультантов-экспертов.

В процессе работы консультантанад каждым конкретным проектом может возникнуть объективная необходимость проведения какого-либо рода экспертизы, реимущественно юридической. Все чаще встречается практика так называемого абонементного обслуживания, когда с клиентом заключается договор на оказание любого рода консультационных услуг в любое время по мере необходимости. Важно вовремя предупредить управленца о проблемах, которые могут возникнуть в процессе деятельности компании или в случае совершения им тех или иных ошибок. Аудитор должен не только указать на имеющиеся неточности в ведении учета и отчетности организации, но и предложить способы их исправления и очертить все возможные последствия этого. Таким образом, заказчик должен своевременно привлекать аудитора для квалифицированной оценки управленческой и финансовой деятельности компании, чтобы допущенные в учете ошибки больше не повторялись, а замечания были учтены.

13.4. Консалтинг в области инвестиционного обслуживания

Инвестиции — это долгосрочное вложение капитала в объекты предпринимательской или другой деятельности как внутри страны, так и за рубежом с целью получения прибыли. Инвестиционный спрос в той или иной сфере общественного производства определяется потребностью в развитии производства. Большое влияние на него оказывают инвестиционный климат, кредитная политика, реальные процентные ставки (чем они выше, тем инвестиционный спрос ниже, и наоборот), динамика цен, система налогообложения, система привлечения и освоения капиталовложений, развитие законодательной базы, эффективность использования ресурсов и т.д.

Любое предприятие раньше или позже сталкивается с необходимостью привлечения капиталовложений, а следовательно, выбора наиболее эффективного инвестиционного проекта. При этом предприятия должны: определить инвестора; обосновать необходимость ввода новых основных производственных фондов или модернизации действующих; показать привлекательность инвестиционного проекта и доказать его эффективность.

Для решения этих задач разрабатывается инвестиционная политика предприятия, включающая: систему предварительного отсева инвестиционных проектов, не отвечающих стратегической направленности предприятия; принципы и критерии отбора инвестиционных проектов; минимально приемлемую норму прибыли на капитал, вложенный в предприятие; нормы пределов допустимого риска при различных вариантах инвестиционной политики.

Методика разработки инвестиционного проекта предусматривает несколько этапов:

1) формирование инвестиционной идеи;

2) исследование условий реализации инвестиционного проекта;

3) технико-экономическое обоснование проекта;

4) подготовка контрактной документации;

5) мониторинг экономических показателей.

Создание инвестиционного проекта связано с использованием системы показателей, характеризующих соотношение затрат и результатов. Это показатели предполагаемой доходности от вложения средств, а также показатели финансовой эффективности;

Наиболее важным шагом в ходе принятия решения об инвестициях является их экспертиза, представляющая собой сложную задачу в силу неопределенностей развития событий в условиях рынка. Экспертиза призвана ответить на вопросы о перспективности новых организационных и технических решений, об экономической выгодности принятия того или иного проекта. Следует

учитывать, что экспертиза несет элемент субъективизма и во многом зависит от квалификации экспертов. Экспертиза включает два основных этапа:

1) прогнозирование экспертами в конкретных областях показателей технического уровня проекта, времени на его осуществление, затрат, вероятных доходов, объема рынка, риска и т.д.;

2) принятие решения о целесообразности осуществления проекта с помощью специальных методов обобщения полученных показателей.

Универсальной системы отбора инвестиционных проектов не существует, так как каждое предприятие находится в своих специфических рыночных условиях. Однако специалистами разработано большое число методов оценки. Наиболее часто используются: качественные методы определения эффективности, такие как отбор инвестиционных проектов с помощью перечня критериев, когда рассматривается соответствие проекта каждому установленному критерию и по каждому критерию дается оценка; балльная оценка проектов, которая используется при необходимости получения результатов анализа по перечням критериев; экономические методы определения эффективности, которые подразделяются на два вида:

простые методы — метод срока окупаемости, метод нормы чистой прибыли;

метод устойчивости, который применяется в странах с рыночной экономикой при определении эффективности инвестиционного проекта, когда необходимо учитывать риски, связанные с его осуществлением. При использовании метода устойчивости разрабатывается ряд сценариев реализации проекта. Проект считается эффективным, если во всех предложенных ситуациях соблюдаются интересы участников, а негативные последствия устраняются за счет созданных запасов или страховых платежей.

13.5. Информационный и управленческий консалтинг

Информационный консалтинг, являясь подсистемой управленческого консалтинга, представляет собой специализированный вид услуг,

ориентированный на удовлетворение информационных потребностей заказчика, информационное сопровождение и поддержку бизнес-сделок и выработку оптимальных путей использования информационных ресурсов в практике управления организационными изменениями.

Менеджеры, занятые решением повседневных задач, далеко не всегда могут объективно оценить ту или иную создавшуюся в их организации ситуацию. Кроме того, менеджер постоянно эксплуатирует свои навыки, расходует свои знания, в то время как консультант в процессе своей работы в различных организациях приобретает новые навыки, опыт и знания. С помощью такого багажа консультант может оказать менеджеру неоценимую помощь, выполняя роль не просто советника, но и сотрудника, сотоварища по решению управленческих проблем. Поэтому консультант должен быть способным оценить любую ситуацию, в которой оказалась консультируемая организация, предлагать честные и объективные рекомендации относительно действий клиентов.

В зависимости от сферы применения, целей и задач понятию «управленческий консалтинг» соответствуют несколько определений. Приведем некоторые из них:

Управленческий консалтинг — это процесс предоставления специалистом своих особых знаний, навыков, опыта в системе деятельности клиента; это предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг; это услуги по внедрению научных знаний в области экономики и управления.

Таким образом, консультант — это прежде всего профессиональный высококвалифицированный советчик, обладающий обширными и основательными знаниями, умениями и опытом в области проблем функционирования организации в целом или ее отдельных частей, умеющий эффективно использовать их при анализе и решении практических проблем в конкретной организации и при распространении положительного опыта.

В ходе ликвидации недостатков, совершенствовании каких-либо процессов, проведении организационных изменений консультант не подменяет руководителя, а оказывает ему профессиональную помощь в конкретной области, выполняя, по сути, роль делового партнера.

Цель управленческого консалтинга — решение проблем, возникающих у заказчика в управлении различными процессами, и поиск наиболее эффективных для ведения бизнеса управленческих решений, способных принести прибыль, изменить существующее положение организации и вывести ее на более высокий уровень развития.

В Российской Федерации для информационно-консультационной поддержки малых и средних предприятий на государственном и региональном уровнях формируется сеть консультационных организаций. Прежде всего это производители информации — информационные и рекламно-справочные агентства, центры и фонды социально-экономических исследований, исследовательские организации, средства массовой информации, издательства, библиотеки и т.д. Некоторые консультационные фирмы предоставляют обратившимся к ним клиентам сведения, позволяющие судить о надежности тех или иных фирм — потенциальных партнеров:

- юридическая форма компании, номер ее налоговой инспекции, банковские реквизиты, юридический и фактический адреса;
- финансовое состояние потенциального партнера (данные балансового отчета, отчеты о прибылях и убытках, сопоставление финансовых показателей за последние годы и проч.);
- сведения о структуре капитала, виды деятельности, деловая история, данные о руководителях, сведения о филиалах;
- сведения о практике и сроках исполнения платежей;
- данные по судебным решениям, случаи залогов имущества и иные финансовые обязательства, а также другая информация уведомительного характера;

- положение фирмы в специально разрабатываемом рейтинге, показывающем ее финансовое положение и степень коммерческого риска сотрудничества.

Кроме того, консультанты-аналитики, предоставляющие нужную информацию, могут также определить степень риска планируемого кредита и выработать рекомендации по его максимальному размеру.

Заключение

В принципе, консалтинговая деятельность направлена на приближение к хозяйственной практике последних достижений науки и техники, для повышения эффективности хозяйственных процессов. Не стоит думать, что развитые консалтинговые отношения характерны лишь для рыночного хозяйства – во времена плановой экономики той же цели служили деятельность ЦНИТИ и общества «Знание», многочисленные формы обмена передовым опытом, всевозможные системы повышения квалификации и т.д.. Говорить об эффективности этих форм и систем сейчас сложно, но что она (эффективность) снижалась из-за отсутствия материальной заинтересованности «снизу», со стороны потребителей передовых знаний, – бесспорно. Нынешняя ситуация – в корне другая. Передовые знания, технологии и навыки превратились в товар, дающий конкретные конкурентные преимущества потребителю и возможность выжить и даже процветать – для продавца. Здесь также заложено противоречие: предоставляющий консалтинговые услуги стремится продать их как можно дороже, зачастую завышая их реальную стоимость, которая для потребителя в любом случае должна быть ниже, чем полученный в результате применения эффект – иначе теряется сам смысл привлечения стороннего консультанта. Тем не менее, рынок консалтинговых услуг во всем мире расширяется и становится все более разнообразным. Предпосылки для его дальнейшего развития, несомненно, существуют и предпринимательская деятельность в области консалтинга – один из наиболее перспективных видов бизнеса в сфере услуг.

ОПИСАНИЕ КУРСА И ПРОГРАММА

Описание курса – рассматриваются современные методы и способы оптимизации управленческих решений и возможности консалтинговых служб повлиять на выбор оптимального решения.

Цель курса – дать общее представление об оптимальном управленческом решении, критериях его оценки и методике разработки и принятия. Показать возможности консалтинговых служб в разработке оптимального решения, продемонстрировать современные критерии и методики. Объяснить и дать студентам навыки взаимодействия и влияния как ко стороны консультанта на лицо, принимающее решение, так и наоборот. Выявить факторы, оказывающие влияние на возможность принятия оптимального решения в данной ситуации.

Инновационность курса. Российская экономика завершает переход к рынку. Этот длительный и сложный процесс сопровождается ломкой старых структур, огромными моральными, материальными и стратегическими потерями. Мы опять пытаемся идти своим путем, совершая многочисленные ошибки, ища и не находя оптимальные пути. При этом, мировой опыт, далеко обогнавший нас в построении рыночных отношений, предлагает наработанные, десятилетиями проверенные пути и решения.

Особенно это заметно в такой отрасли, как управление. Десятки лет государство не поощряло инициативу в принятии самостоятельных управленческих решений, навязывало спущенные сверху директивы как единственно верные. В результате, современные российские менеджеры, сталкиваясь с необходимостью принятия сложного самостоятельного решения, зачастую впадают в ступор, избегают ответственности, либо на основе прошлого опыта или в лучшем случае интуитивно принимают в том числе и судьбоносные решения.

Развитый, цивилизованный рынок предлагает другой путь. Серьезные решения должны принимать профессионалы- люди специально подготовленные для этого, владеющие научным инструментарием и предвидящие все самые отдаленные последствия. Таких людей немного и подготовка их чрезвычайно длительна и дорогостояща. Как же быть рядовому, среднему руководителю? Да воспользоваться опытом высоких профессионалов!

Современные консалтинговые службы предлагают научно обоснованные и практически апробированные пути решения самых сложных проблем. Такие методы как реинжиниринг бизнес-планов, бенчмаркетинг,аутсорсинг, всеобщее управление качеством, концепция «Шесть сигм», коучинг и другие в значительной мере облегчают руководителю любого уровня возможность принять оптимальное управленческое решение или скорректировать ранее принятое. Процесс консалтинга постоянно совершенствуется как в отношении содержания услуг, так и по формам взаимоотношений между консалтинговой фирмой (службой) и заказчиком.

Предлагаемый курс дает первичное представление о данных экономических явлениях и является оригинальной разработкой кафедры.

В содержании курса инновацией является использование новейших Российских и зарубежных литературных источников, а также компоновка материала. В методике преподавания- проведение деловых игр, ролевой тренинг и разбор ситуаций. В организации учебного процесса- система контроля, сочетающая повседневный контроль, рубежные аттестации и конечную оценку знаний и в литературе- упор на источники, дающие конкретное представление об изучаемом предмете как в изложении Российских, так и наиболее авторитетных зарубежных авторов. При подборе материала использовался Интернет.

Содержание курса – Понятие управленческого решения. Признаки, содержание решения. Методика, этапы разработки и принятия управленческого решения. ЛПР. Критерии оценки. Методы оценки решения. Моделирование в

принятии решений. Оптимальность управленческого решения. Уровни оптимальности. Признаки оптимальности. Возможность идеального управленческого решения.

Консалтинг. Понятие управленческого консультирования как вида управленческой деятельности. Причины обращения к консультантам. Цели, задачи и функции управленческого консультирования. Модели управленческого консультирования. Подходы к консультированию организаций.

Система клиента управленческого консультирования. Основные параметры организации: миссия, стратегия, структура и система управления организации, организационная культура и кадровая политика. Психологические аспекты и механизмы управленческого цикла. Различия в управленческом консультировании на различных этапах развития организации.

Процесс управленческого консультирования и основные его этапы: подготовка, диагностика организации, планирование действий, внедрение рекомендаций, завершение консультирования, послепроектная стадия. Раскрытие психологических механизмов и методов работы консультанта на каждом этапе.

Коучинг. Классификация управленческих функций. Власть в организации. Руководство и лидерство .Эффективность руководства: критерии оценки. Формирование управленческих навыков руководителей. Психологические особенности руководителей России.

Управленческий консультант. Его психологический портрет, Разновидности консультантов. Внутренние и внешние консультанты. Психологические механизмы взаимоотношений «консультант – клиент». Психологические подходы, применяемые консультантом в процессе работы с организациями.

Подход к решению проблем клиента. Планирование и анализ результатов исследования. Методы организационного анализа. Поддержание настроя сотрудников. Инновация изменений и управление ими. Мотивация и

самоуправление. Переход от профессиональной подготовки к улучшению показателей. Выявление наиболее острых проблем. Анализ эффективности работы организации: стратегия анализа и оценки. Последовательное развитие команды.

Повышение эффективности предприятия-клиента: Диагностика проблем команды. Обсуждение происходящих изменений. Преодоление сопротивления менеджмента. Совместное решение многофакторной задачи. Реализация навыков воспитания персонала. Базовые правила успешной работы команды. Коммуникации внутри команды. Создание условий для позитивных изменений.

Методы анализа и решения проблем: Реинжиниринг бизнес-процессов. Бенчмаркетинг. Аутсорсинг. Всеобщее управление качеством. Концепция «Шесть сигм».

Поведение и коммуникации в консалтинге. Взаимодействие «консультант-клиент». Поведенческие роли консультанта. Методы воздействия на «систему клиента». Мотивация консультанта. Этика консультанта.

Возможности консалтинговых служб при составлении бизнес-плана проекта. Процесс и организация планирования на предприятии. Этапы разработки бизнес-плана и привлечение консалтинговых служб. Плановые показатели, нормы и нормативы. Наиболее распространенные ошибки при составлении бизнес-плана. Особенности бизнес – планов в разных отраслях.

Специфика оптимизации решений в различных сферах бизнеса. Оптимизация управленческих решений на рынке деловых услуг. Общее управление организацией, область стратегического планирования. Аудиторская деятельность. Инвестиционное обслуживание. Связи с общественностью. Имидж- консалтинг. Кадровая политика и рекрутмент. Обучение персонала. Организация и деловая информация. Организационные изменения. Комплексная автоматизация. Бизнес- информация и информационные технологии.

Аграрное производство как объект оптимизации управленческих решений. Специфические факторы, влияющие на менеджмент аграрного

предприятия. Особенности кадровых решений в сельской местности. Информационныек проблемы в принятии и реализации управленческих решений. Проблемы ценовых диспропорций и трудности реализации продукции.

В конце учебного пособия дается глоссарий, содержащий основные термины, необходимые для понимания предмета.

Организационно-методическое построение курса. Курс состоит из лекций и практических занятий (семинаров и деловых игр). Лекции проходят с демонстрацией схем, слайдов, видеоматериалов и другого иллюстративного материала. Семинар проводится в трех формах: 1) разбор конкретных ситуаций; 2) прослушивание и обсуждение индивидуальных докладов по темам, предложенным преподавателем; 3) обсуждение ранее прочитанных по заданию преподавателя литературных источников. Деловая игра заключается в отработке навыков рациональных действий в конкретной бизнес-ситуации. Проводится итоговое письменное тестирование на основе пройденного материала.

Обязательная литература:

1. Ананьева Т.Н., Ткалич А.М. Информационный консалтинг. М.Экономика. 2006.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика. 2002.
3. Бейч Э. Консалтинговый бизнес. М.Питер.2007
4. Бисвас С., Твичелл Д. Руководство по управленческому консалтингу. М.; Инфра-М. 2004.
5. Блок П. Безупречный консалтинг. М.: Питер. 2007.
6. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. М.: Гардарика. 1999.
7. Горемыкин В.А. Бизнес план. Методика разработки. М.: Ось-89, 2006.
8. Гульковский А.В., Рысюк В.Н., Управленческое консультирование. Вопросы и ответы. М.: Юркнига.2004.

9. Зильберман М. Консалтинг. Методы и технологии. М.: Питер. 2007.
10. Исламова З. Современные тенденции хозяйствования в сфере консультационных наук. СПб.: Изд. СПб Университета 2002.
11. Консалтинг менеджмента или Как улучшить свой бизнес/ Под ред. К.Маркхэма М.: ФАИР-ПРЕСС. 2005.
12. Ли К. под ред. Консалтинг будущего. М.: Гранд-Фаир, 2004.
13. Калянов Г.И. Консалтинг. М.: Горячая линия, 2004.
14. Лапыгин.Ю.Н. Основы управленческого консультирования. М.: Академпроект., 2007.
15. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг. М.: Инфра-М, 2005.
16. Развитие рынка управленческого консультирования в России - //www.Carana.ru.
17. Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений: Учеб. Пособие/ В.М.Попов и др. М.:КноРус, 2001
18. Ткалич А.И. Консалтинговый сервис. М.: Альфа-М, 2007.
19. Управленческое консультирование/ Под ред . М.Кубра М.: Интерэксперт, 2007.
20. Цыпкин Ю.А. и др. Агромаркетинг и консалтинг. М.: ЮНИТИ, 2000.

Дополнительная литература:

1. Багиев Г.Л. и др. Бенчмаркетинг как функция и инструмент предпринимательской деятельности. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2001.
2. Бисвас С., Твитчелл Д. Руководство по управленческому консалтингу. М.: Вильямс 2004.
3. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
4. Галлямов Ф.Ф. Деловые игры- эффективный инструмент делового обучения. -//www.Vladivostok.ru/personal/consult/game.html.
5. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. М.: Дело. 1998.

6. Кафидов В.В. Исследование систем управления: Учеб.пособие. М.: Академический проект, 2003.
7. Котляревский Ю.Л. Управленческое консультирование в России. Серия Бизнес-класс. Ростов н/Д.: Феникс,2004.
8. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
9. Макхэм К. Управленческий консалтинг. М.: Дело и сервис, 1999.
10. Пизенгольц В.М. Деловые игры. Воронеж.: CAGE, 1997.
11. Томпсон Р. Руководство и власть. М.: Новости, 1997.
12. Уткин Э.А. Консалтинг. М.: Экмос. 1998.
13. Фрайлингер К., Фишер И.Управление изменениями в организации М.: Книгописная лавка, 2002.
14. Алексанов Д.С. и др. Консультирование сельских товаропроизводителей по специальным вопросам. Уч-мет пособие т.3. М.: МСХА им.Тимирязева, 2005.
15. Лапшин К.А. Игровые модели и принятие решений. Мет. Указания для экономического факультета. М.: МСХА им. Тимирязева, 2001.
16. www.scienselib.ru/
17. www.economist.ru.
18. www.man.edu-line.ru/strategman.html.

Условия и критерии выставления оценок:

От студентов требуется посещение лекций, деловых игр и семинарских занятий, обязательное участие в аттестационных испытаниях. Особо ценится активное участие в семинаре, победа в деловой игре,а также качество контрольных работ.

Для успешной работы в семинаре студент должен освоить предыдущий материал и ознакомиться с заданной преподавателем литературой, активно участвовать при разборе конкретных ситуаций и уметь правильно оформить документацию, а также грамотно изложить основные идеи прочитанной литературы.

Балльная структура оценки:

Посещение занятий – 15 баллов;

Активная работа на семинаре (научные сообщения, самостоятельная работа) - 30 баллов);

Победа в деловой игре – 20 баллов;

Работа с первоисточниками (конспектирование, устные выступления с анализом первоисточника) – 28 баллов;

Активное участие в разборе конкретной ситуации – 15 баллов;

Письменная контрольная работа – 36 баллов;

Всего – 144 балла.

Шкала оценок:

A (5+) – 133-144 балла;

B (5) – 121-133;

C (4) – 97-121;

D (3+) – 85-97;

E (3) – 73-85;

FX (2+) – 49-73;

F (2) – менее 49.

Пояснение оценок:

A – выдающийся ответ;

B – очень хороший ответ;

C – хороший ответ;

D – достаточно удовлетворительный ответ;

E – отвечает минимальным требованиям удовлетворительного ответа;

FX – означает, что студент может добрать баллы только до минимального удовлетворительного ответа;

F – неудовлетворительный ответ (либо повтор курса в установленном порядке, либо основание для отчисления).

Правила выполнения письменных работ (контрольных тестовых работ).

Письменная контрольная работа проводится в середине семестра в сроки, определенные деканатом. Перечень вопросов, выносимых на контрольную работу, дается за неделю до аттестации. Конкретные вопросы, на которые предстоит ответить слушателям, определяются вариантно в день аттестации. Каждый вариант включает в себя один теоретический вопрос и один практический расчет. Студент должен писать работу самостоятельно, не пользуясь дополнительной литературой. Время на написание контрольной работы – 2 академических часа.

Академическая этика.

Все имеющиеся в творческой работе сноски тщательно выверяются и снабжаются «адресами». Не допустимо включать в свою работу выдержки из работ других авторов без указания на это, пересказывать чужую работу близко к тексту без отсылки к ней, использовать чужие идеи без указания первоисточников. Это касается и источников, найденных в Интернете. Необходимо указывать полный адрес сайта. Все случаи плагиата должны быть исключены. В конце работы дается полный список всех использованных источников.

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование тем и разделов	Всего (часов, зачет-ных единиц)	Аудиторские занятия (час.)		Само-стоя-тельная работа (час.)
			Лек-ции	Семи-нары/ дел. игры	
1	2	3	4	5	6
1.	**Понятие управленческого решения.** Признаки, содержание решения. Оптимальность управленческого решения. Критерии оценки.	**20**	**6**	**4**	**10**
2.	**Консалтинг.** Понятие управленческого консультирования как вида профессиональной деятельности. Модели управленческого консультирования.	**8**	**2**	**2**	**4**
3.	**Система клиента управленческого консультирования.** Основные параметры организации. Психологические аспекты и механизмы управленческого цикла. Различия в консультировании на разных этапах развития организации.	**16**	**4**	**4**	**8**
4.	**Процесс управленческого консультирования. Основные этапы процесса. Раскрытие психологических механизмов и методов работы консультанта на каждом этапе.**	**8**	**2**	**2**	**4**

1	2	3	4	5	6
5.	**Коучинг.** Классификация управленческих функций. Эффективность руководства. Формирование управленческих навыков.	8	2	2	4
6.	**Управленческий консультант.** Психологический портрет. Разновидности. Внутренние и внешние консультанты. Психологические механизмы и подходы.	8	2	2	4
7.	**Переход к решению проблем клиента.** Планирование и анализ результатов исследования. Методы организационного анализа. Поддержание настроя сотрудников. Имитация изменений и управление ими. Мотивация и самоуправление. Последовательное развитие команды.	16	4	4	8
8.	**Повышение эффективности предприятия клиента.** Диагностика проблем команды. Совместное решение многофакторной задачи. Базовые правила успешной работы команды. Создание условий для позитивных изменений.	**12**	**2**	**/4**	**6**
9.	**Методы анализа и решения проблем.** Реинжиниринг бизнес-процессов. Бенчмаркетинг. Аутсорсинг. Всеобщее управление качеством. Концепция «Шесть сигм».	8	2	2	4

1	2	3	4	5	6
10.	**Поведение и коммуникации в консалтинге.** Взаимодействие «консультант-клиент», поведенческие роли консультанта. Методы воздействия на «систему клиента». Мотивация и этика консультанта.	8	2	2	4
11.	**Возможности консалтинговых служб при составлении бизнес-плана проекта.** Процесс и организация планирования на предприятии. Этапы разработки бизнес-плана и привлечение консалтинговых служб. Наиболее распространенные ошибки .	8	2	2	4
12.	**Аграрное производство как объект оптимизации управленческих решений.** Специфические факторы, влияющие на менеджмент аграрного предприятия. Особенности кадровых решений. Аграрные проблемы. Ценовые диспропорции.	8	2	2	4
13.	**Специфика оптимизации управленческих решений в различных сферах бизнеса.** Рынок деловых услуг. Стратегическое планирование. Аудиторская деятельность. Информационное обслуживание. Особенности составления бизнес-плана на предприятиях различных отраслей**.**	14	4	2\2	8
Итоговый контроль		**экзамен**			
Итого		144	36	36	72

Аннотированная программа курса

Темы лекций и семинарских занятий

1 Семестр (сентябрь-декабрь).

Неделя 1: *Лекция.* **Понятие управленческого решения**. Признаки, содержание решения. Методика, этапы разработки и принятия управленческого решения.

Литература:

1.Виханский О.С Наумов А.Н. Менеджмент. М.: Гардарика,1999.

2.Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

Неделя 1: ***Деловая игра*** **Оптимизация решения в различных сферах бизнеса.**

Литература: Пизенгольц В.М. Деловые игры. Воронеж,: CAGE, 1997.

Галлямов Ф.Ф. Деловые игры- эффективный инструмент делового обучения.-// www.Vladivostok.ru/personal/consult/game.html.

.

Неделя 2: *Лекция.* **Понятие управленческого решения.** Моделирование в принятии решений. Лицо, принимающее решение. Критерии оценки. Методы оценки решения.

Литература:

1. Виханский О.С. Наумов А.Н. Менеджмент. М.: Гардарика, 1999.
2. Томпсон Р. Руководство и власть. М.: Новости, 1997.
3. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент . М.: ЮНИТИ-ДАНА , 2000.

Неделя 2: *Семинар.* **Понятие управленческого решения**.

Вопросы к семинару: Что такое управленческое решение? Каковы этапы принятия решения? Трудности в принятии решения.

Литература: указана к лекции Неделя 1.

Неделя 3: *Лекция.* **Понятие управленческого решения.** Оптимальность управленческого решения. Уровни оптимальности. Признаки оптимальности. Возможность идеального управленческого решения.

Литература:

1. Виханский О.С. Наумов А.Н Менеджмент. М.: Гардарика. 1999.
2. Кафидов В.В. Исследование систем управления. : Учеб. Пособие. М.: Академический проект. 2003.
3. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

Неделя 3: *Семинар.* **Понятие управленческого решения.**

Литература: указана к лекции Неделя 2.

Вопросы к семинару:

1. Лицо, принимающее решение.
2. Критерии оценки решения.
3. Методы оценки решения.

Неделя 4: *Лекция.* **Консалтинг.** Понятие управленческого консультирования как вида профессиональной деятельности. Причины обращений к консультантам. Цели, задачи, функции, модели управленческого консультирования**.**.

Литература:

1. Бейч Э. Консалтинговый бизнес. М.: Питер, 2007.
2. Калянов Г.И. Консалтинг. М.:: Горячая линия, 2004.
3. Под ред. М. Кубра. Управленческое консультирование. М.: Интерэксперт. 2007.
4. Уткин Э.А. Консалтинг. М.: Экмос, 1998.

Неделя 4: ***Деловая игра***. **Диагностика проблем команды.** Отработка в студенческом коллективе навыков определения проблем внутри коллектива предприятия.

Литература:

1. Зильберман М. Консалтинг. Методы и технологии. М.: Питер, 2007.

2. Галлямов Ф.Ф. Деловые игры- эффективный инструмент делового обучения.-//www.Vladivostok.ru/personal/consult/game.html.

Неделя 5: *Лекция.* **Система клиента управленческого консультирования.** Основные параметры организации: миссия, стратегия, структура и система управления организации. Организационная культура и кадровая политика..

Литература:

1. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг. М.: ИНФРА-М, 2005.
2. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. М.:Гардарика. 1999.
3. Ансофф А. Стратегическое управление. М.: Экономика. 2002.

Неделя 5: *Деловая игра*. **Правила успешной работы команды**.

Отработка в студенческом коллективе навыков совместного и взаимодополняющего выполнения сложных, многофакторных заданий.

Литература:

1. Зильберман М. Консалтинг. Методы и технологии. М.: Питер, 2007.
2. Галлямов Ф.Ф. Деловые игры- эффективный инструмент делового обучения. - \\www.Vladivostok.ru/personal/consult/game.html/

Неделя 6: *Лекция.* **Система клиента управленческого консультирования.** Психологические моменты имеханизмы управленческого цикла.Различия в управленческом консультировании на различных этапах развития организации.

Литература:

1. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг. М.: ИНФРА-М, 2005.
2. Виханский О.С., Наумов А.Н.. Менеджмент. М.: Гардарика. 1999.
3. Ансофф А. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2002.
4. Попов В.М. и др. Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия управленческих решений. Учеб. Пособие. М.: КноРус, 2001.

Неделя 6: *Семинар.* **Консалтинг.**

Литература: указана к лекции Неделя 4.

Вопросы к семинару:

1.Понятие управленческого консультирования.

2.Цели, задачи, функции.

3.Психологические аспекты и механизмы

Неделя 7: *Лекция.* **Процесс управленческого консультирования.** Основные этапы процесса; Подготовка, диагностика организации, планирование действий, внедрение рекомендаций, завершение. Раскрытие психологических механизмов и методов работы консультанта на каждом этапе.

Литература :

1. Маринко Г.И. Управлденческий консалтинг. М.: ИНФРА-М, 2005.
2. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. М.: Книгописная лавка, 2002.
3. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования. М.: Академпроект, 2007.
4. Тралич А.И. Консалтинговый сервис. М.: Альфа-М, 2007.

Неделя 7: *Семинар.* **Система клиента управленческого консультирования.**

Литература: указана к лекции Неделя 5.

Вопросы к семинару:

1.Миссия и стратегия организации.

2. Структура и система управления организацией.

3. Организационная культура и кадровая политика.

Неделя 8: *Лекция.* **Коучинг.** Классификация управленческих функций. Власть в организации. Руководство и лидерство. Эффективность руководства: критерии оценки. Формирование управленческих навыков руководителей. Психологические особенности руководителей России.

Литература :

1. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг. М.: ИНФРА-М, 2005.
2. под ред Ли К. Консалтинг будущего. М.; Гранд-Фаир, 2004.

3. Блок П. Безупречный консалтинг. М.: Питер, 2007.
4. Калянов Г.И. Консалтинг. М.: Горячая линия, 2004.

Неделя 8: *Семинар.* **Система клиента управленческого консультирования.**

Литература: указана к лекции Неделя 6.

Вопросы к семинару:

1. Психологические аспекты и механизмы управленческого цикла.
2. Различия в управленческом консультировании на различных этапах развития организации.

Неделя 9: *Лекция.* **Управленческий консультант.** Психологический портрет управленческого консультанта. Разновидности консультантов. Внутренние и внешние консультанты. Психологические механизмы взаимоотношений »консультант-клиент».Психологические подходы, применяемые консультантом при работе с организациями.

Литература :

1. Бейч Э. Консалтинговый бизнес. М.:Питер. 2007.
2. Бисвас Л., Твичелл Д. Руководство по управленческому консалтингу. М.; Инфра-М, 2004.
3. Гульковский А.В., Рысюк В. Н. Управленческое консультирование. М.: Юркнига. 2004.
4. Зильберман М. Консалтинг. Методы и технологии. М.: Питер, 2007.

Неделя 9. *Семинар* **Процесс управленческого консультирования.**

Литература: указана к лекции Неделя 7.

Вопросы к семинару:

1. Подготовка к консультированию, диагностика организации, планирование действий.
2. Внедрение рекомендаций, Завершение консультирования.
3. Психологические механизмы и методы работы на каждом этапе.

Неделя 10: *Лекция.* **Переход к решению проблем клиента.** Планирование и анализ результатов исследования. Методы организационног анализа. Поддержание настроя сотрудников. Инициация изменений и управление ими.

Литература:

1. Зильберман М. Консалтинг. Методы и технологии. М.:Питер , 2007.
2. Блок П. Безупречный консалтинг. М.: Питер, 2007.
3. под ред М.Кубра. Управленческое консультирование. М.: Интерэксперт. 2007.
4. Тралич А.И. Консалтинговый сервис. М.: Альфа-М, 2007.

Неделя 10: *Семинар.* **Управленческий консультант.**

Литература: указана к лекции Неделя 9.

Вопросы к семинару:

1.Психологический портрет управленческого консультанта.

2.Виды консультантов.

3.Психологические механизмы взаимодействий «консультант-клиент»

Неделя 11: *Лекция.* **Решение проблем клиента.** Мотивация и самоуправление. Переход от профессиональной подготовки к улучшению показателей. Выявление наиболее острых проблем. Анализ эффективности работы организации: стратегии анализа и оценки. Последовательное развитие команды.

Литература :

1. Зильберман М. Консалтинг. Методы и технологии. М.: Питер, 2007.
2. Блок П. Безупречный консалтинг. М.: Питер, 2007.
3. под ред. М. Кубра. Управленческое консультирование. М.:Интерэксперт.2007.
4. Тралич А.И. Консалтинговый сервис. М.: Альфа-М, 2007.

Неделя 11: *Семинар.* **Коучинг.**

Литература: указана к лекции Неделя 8.

Вопросы к семинару:

1. Управленческие функции.

2. Власть, руководство и лидерство.
3. Эффективность руководства.
4. Формирование управленческих навыков.

Неделя 12: *Лекция.* **Повышение эффективности предприятия клиента.** Диагностика проблем команды. Обсуждение происходящих изменений. Преодоление сопротивления менеджмента. Совместное решение многофакторной задачи. Реализация навыков воспитания персонала. Базовые правила успешной работы команды. Коммуникации внутри команды. Создание условий для позитивных изменений.

Литература:

1. Зильберман М. Консалтинг. Методы и технологии. М.: Питер, 2007.
2. Попов В.М. и др. Ситуационный анализ бизнеса и принятие решений. Учеб. Пособие. М.: КноРус 2001.
3. Под ред. Маркхэма К. Консалтинг менеджмента. или как улучшить свой бизнес. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005.

Неделя 12: *Семинар.* **Переход к решению проблем клиента.**

Литература: указана к лекции Неделя 10.

Вопросы к семинару:

1.Планирование и анализ результатов исследования.

2.Методы организационного анализа.

3.Мотивация и поддержание настроя сотрудников.

4.Инициация изменений и управление ими.

Неделя 13: *Лекция.* **Методы анализа и решения проблем.**

Реинжиниринг бизнес-процессов. Бенчмаркетинг. Аутсорсинг. Всеобщее управление качеством. Концепция «Шесть сигм».

Литература:

1. Бейч Э. Консалтинговый бизнес. М.: Питер, 2007.
2. Блок П. Безупречный консалтинг. М.: Питер, 2007

3. Ткалич А.И. Консалтинговый сервис. М.: Альфа-М, 2007.
4. Багиев Г.Л. и др. Бенчмаркетинг как функция и инструмент предпринимательской деятельности. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2001.

Неделя 13: *Семинар.* **Решение проблем клиента.**

Литература: указана к лекции Неделя 11.

Вопросы к семинару:

1. Переход от профессиональной подготовки к улучшению показателей.
2. Стратегия анализа и оценки эффективности работы организации.
3. Последовательное развитие команды.

Неделя 14: *Лекция.* **Поведение и коммуникации в консалтинге.** Взаимодействие «консультант-клиент». Поведенческие роли консультанта. Методы воздействия на «систему клиента».Мотивация консультанта. Этика консультанта.

Литература:

1. Бисвас С., Твичелл Д. Руководство по управленчекскому консалтингу. М.: ИНФРА-М, 2004.
2. Уткин Э.А. Консалтинг. М.: Экмос, 1998.
3. Калянов Г.И. Консалтинг. М.: Горячая линия. 2004.
4. Лапыгин ,Ю.Н. Основы управленческого консультирования. М.: Академпроект, 2007.

Неделя 14: *Семинар.* **Методы анализа и решения проблем.**

Литература: указана к лекции Неделя 13.

Вопросы к семинару:

1. Реинжиниринг бизнес-процессов.
2. Бенчмаркетинг.
3. Аутсорсинг.
4. Всеобщее управление качеством.
5. Концепция «Шесть сигм».

Неделя 15: *Лекция.* **Возможности консалтинговых служб при составлении бизнес-плана проекта.**

Процесс и организация планирования на предприятии. Этапы разработки бизнес-плана и привлечение консалтинговых служб. Плановые показатели, нормы и нормативы. Наиболее распространенные ошибки про составлении бизнес-плана.

Литература:

1. Горемыкин Бизнес-план. Методика разработки. М.: Ось-89, 2006.
2. Исламова З. Современные тенденции хозяйствования в сфере консультационных наук. СПб.: Изд СПб Университета. 2002.
3. Котляревский Ю.Л. Управленческое консультирование в России. Серия Бизнес-класс. Ростов н/Д.: Феникс, 2004.

Неделя 15: *Семинар.* **Поведение и коммуникации в консалтинге.**

Литература: указана к лекции Неделя 14.

Вопросы к семинару:

1.Взаимодействие «консультант-клиент».

2.Методы воздействия на «систему клиента».

3.Мотивация и этика консультанта.

Неделя 16: *Лекция.* **Аграрное производство как объект оптимизации управленческих решений.**

Специфические факторы, влияющие на менеджмент аграрного предприятия. Особенности кадровых решений в сельской местности. Информационные проблемы в принятии и реализации управленческих решений. Проблема ценовых диспропорций и трудности реализации.

Литература:

1. Цыпкин Ю.А. и др. Агромаркетинг и консалтинг. М.: ЮНИТИ, 2000.

2. Алексанов Д.С. и др. Консультирование сельских товаропроизводителей поспециальным вопросам. Уч-мет пособие. Т.3. М.;МСХА им. Тимирязева, 2005.

Неделя 16: *Семинар.* **Особенности составления бизнес-плана на предприятиях различных отраслей.**

Литература: указана к лекции Неделя 15.

Вопросы к семинару:

1.Процесс и организация планирования на предприятии.

2.Этапы разработки бизнес-плана.

3. Нормы и нормативы.

4.Особенности составления в зависимости от целей и отраслей.

Неделя 17: *Лекция.* **Специфика оптимизации решений в различных сферах бизнеса.**

Оптимизация управленческих решений на рынке деловых услуг. Общее управление организацией. Область стратегического планирования. Аудиторская деятельность.Инвестиционное обслуживание.

Литература:

1. Ткалич А.И. Консалтинговый сервис. М.:Альфа-М, 2007.
2. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг. М.: Инфра-М, 2005.
3. Развитие рынка управленческого консультирования в России.-//www.carana.ru
4. Котляревский Ю.Л. Управленческое консультирование в России. Серия Бизнес-класс. Ростов н/Д.: Феникс,2004

Неделя 17: *Семинар.* **Агроконсалтинг.**

Литература: указана к лекции Неделя 16.

Вопросы к семинару:

1. Специфика сельскохозяйственного производства.
2. Клиент консалтинга в сфере АПК.

3. Информационные проблемы в принятии и реализации управленческих решений.

Неделя 18: *Лекция.* **Специфика оптимизации решений в различных сферах бизнеса.**

Связи с общественностью. Имидж-консалтинг. Кадровая политика и рекрутмент. Обучение персонала. Организация и деловая информация. Организационные изменения. Комплексная автоматизация. Бизнес-информация и информационные технологии.

Литература обязательная:

1. Ананьева Т.Н., Ткалич А.И. Информационный консалтинг. М. Экономика, 2006.
2. Ткалич А.И. Консалтинговый сервис. М.: Альфа-М, 2007.
3. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг. М.: ИНФРА-М, 2005.

Неделя 18: *Семинар.* **Специфика оптимизации решений в различных сферах бизнеса.**

Литература: указана к лекции Неделя 17, 18.

Вопросы к семинару:

1. Рынок деловых услуг.
2. Решения по стратегическому и повседневному управлению.
3. Решения по учету и аудиту.
4. Решения по построению информационной системы.
5. Кадровые решения.

Темы рефератов

1. Оптимальное управленческое решение.
2. Структура управления организацией (на примере).
3. Организация консалтинговой фирмы.
4. Варианты поиска клиента консалтинговой фирмы.
5. Критерии эффективности деятельности консалтинговой фирмы.
6. Психологическая подготовка консультанта.
7. Варианты ответственности руководителя за принятие неэффективного решения.
8. Лицо Принимающее Решение.
9. Проанализируйте выражение «Максимум прибыли при минимуме затрат». В чем его противоречивость и можно ли от нее избавиться?
10. Теория статистических решений на произвольном примере.
11. Проверка согласованности мнений экспертов на основе коэффициента конкордизации и методе люсианов.
12. Применение нечетких множеств в теории принятия решений.
13. Проведите системный анализ конкретной, хорошо знакомой Вам ситуации, применяя изученные методы. Результат оформите в виде доклада руководству.
14. Влияние природных условий на принятие управленческих решений в растениеводстве. Развернутые примеры (7-10 вариантов).

Вопросы к письменной работе

1 вариант

1. Приведите пример неверного управленческого решения. Поясните.

2. В чем сущность реинжиниринга бизнес-процессов?

2 вариант

1.Психологические факторы успешности управленческой деятельности.

2.Опишите суть бенчмаркетинга.

3 вариант

1. Психологические параметры имиджа организации.

2. Расскажите о трех методах контрольного сравнения.

4 вариант

1.Поясните суть аутсорсинга.

2.Влияние миссии организации на мотивацию сотрудников.

5 вариант

1. ВЗАИМОСВЯЗЬ практического интеллекта и эффективности деятельности.

2. В чем различия между коучингом и психотерапией?

6 вариант

1.Охарактеризуйте консалтинговый процесс и консалтинговый проект.

2. Покажите важность создания и поддержания отношений сотрудничества клиента и консультанта для успеха консалтинговой деятельности.

7 вариант

1. Опишите предпроектную часть консалтингового процесса.

2. Опишите основные методы воздействия на «систему клиента».

8 вариант

1.Достоинства и недостатки основных методов генерирования данных: интервью, дискуссии, анкетирования.

2.Расскажите об этике консультанта в рамках взаимоотношения «консультант-клиент».

9 вариант

1.Опишите проектную стадию консалтингового процесса.

2. Что такое «сгорание»?

10 вариант

1. Основные проблемы послепроектной стадии консалтингового процесса.

2. Как Вы представляете ответственность консультанта по результатам управленческого решения, принятого по его рекомендации?

Вопросы к экзамену

1. Понятие управленческого решения.
2. Методика, этапы разработки и принятия управленческого решения.
3. Критерии, методы оценки решения.
4. Оптимальность управленческого решения. Уровни и признаки оптимальности.
5. Лицо Принимающее Решение.
6. Понятие управленческого консультирования: цели, задачи и функции.
7. Модели управленческого консультирования.
8. Подходы к консультированию организаций.
9. Основные параметры организации: Миссия, стратегия, структура и система управления организацией.
10. Психологические аспекты и механизмы управленческого цикла.
11. Различия в управленческом консультировании на разных этапах развития организации.
12. Основные этапы прцесса консультирования.
13. Психологические механизмы и методы работы консультанта на каждом этапе.
14. Классификация управленческих функций.
15. Власть, руководство, лидерство..

16.Эффективность руководства: критерии оценки.

17.Формирование управленческих навыков руководителя.

18.Психологический портрет управленческого консультанта.

19.Внутренние и внешние консультанты.

20.Психологические механизмы взаимоотношений «консультант-клиент».

21.Планирование и анализ результатов исследования.

22.Методы организационного анализа.

23.Инициация изменений в организации и управление ими.

24.Мотивация сотрудников и самоуправление.

25.Анализ эффективности работы организации: стратегия анализа и оценки.

26. Последовательное развитие команды.

27.Диагностика проблем команды.

28.Совместное решение многофакторных задач.

29.Базовые правила успешной работы команды.

30.Коммуникации внутри команды.

31.Реинжиниринг бизнес-процессов .

32.Бенчмаркетинг.

33.Аутсорсинг.

34.Всеобщее управление качеством .

35.Концепция «Шесть сигм» .

36.Взаимодействие «Консультант-клиент» .

37.Поведенческие роли консультанта.

38.Методы воздействия на «систему клиента».

39.Мотивация и этика консультанта.

40.Оптимизация управленческих решений нарынке деловых услуг.

41.Консалтинг в аудиторской деятельности.

42.Инвестиционный консалтинг.

43.Консалтинг по связям с общественностью.

44.Консалтинг в кадровой политике.

45.Специфика консалтинговой деятельности в АПК.

46. Информационные проблемы в АПК. Обратная связь.
47. Возможности консалтинга при формировании системы реализации сельскохозяйственной продукции.
48. Информационное обеспечение при составлении бизнес-плана предприятия.
49. Ошибки при составлении бизнес-плана предприятия.
50. Этапы разработки бизнес=плана и привлечение консалтинговых служб.