

# Управленческое консультирование

## Лекция 1

К.э.н., доц.

Снетов С.С.

## **Тема 1 Характер и цели консультирования**

### **Историческая ретроспектива консультирования**

Наш курс посвящен той части консультационных услуг, которая связана с экономической деятельностью человека.

С древних времен существовали люди к которым обращались за советами по вопросам управления и ведения хозяйства.

Книга "Поучение Птаххотепа" (Древний Египет, 2000-1500 г.г. до н.э.) содержит совету начальнику - субъекту управления: "...будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса".

И в более близкое к нам время основатели различных направлений менеджмента выступали в роли консультантов: Ф.Тейлор, супруги Гилберт, Г.Гант, Элтон Мэйо, Мэри Паркер Фоллет и др.

## **Тема 1 Характер и цели консультирования**

### **Историческая ретроспектива консультирования**

В Советском союзе в 1976 году при Советской социологической ассоциации была создана секция по социологии организаций наряду с другими такими же секциями. Первыми консультантами по управлению себя стали называть Яак Лейманн, Мадис Хабакук, Рауль Юксвярав. В Советской Эстонии это направление развивалось наиболее успешно, чем в других республиках. Большинство других специалистов по управлению называли себя социологами или специалистами по научной организации труда, или экономистами, или даже, было время, специалистами по административному праву.

В 1991 году секция по социологии организаций выделилась из Советской социологической ассоциации в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).

В 1992 году возникла первая школа консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, которая стала на регулярной основе два раза в год выпускать два с небольшим десятка специалистов с дипломом государственной академии.

## **Тема 1 Характер и цели консультирования**

### **Историческая ретроспектива консультирования**

Литература для самостоятельного изучения курса управленческое консультирование:

1. Управленческое консультирование под. ред. Милана Кубра, г. Москва, Планум, 2004г.
2. Методы развития организации А.И.Пригожин, Москва, МЦФЭР, 2003г.
3. Маркетинговое консультирование В.А. Гончарук, Москва, Дело, 1998г.

***Проблема - это "противоречие между знанием о потребностях людей в каких-то результативных практических или теоретических действиях и незнанием путей, средств, методов, способов, приемов реализации этих необходимых действий."***

*Цитируется по В.А.Ядов "Социологическое исследование: методология, программа, методы", Самара, Самарский университет, 1995 г.*

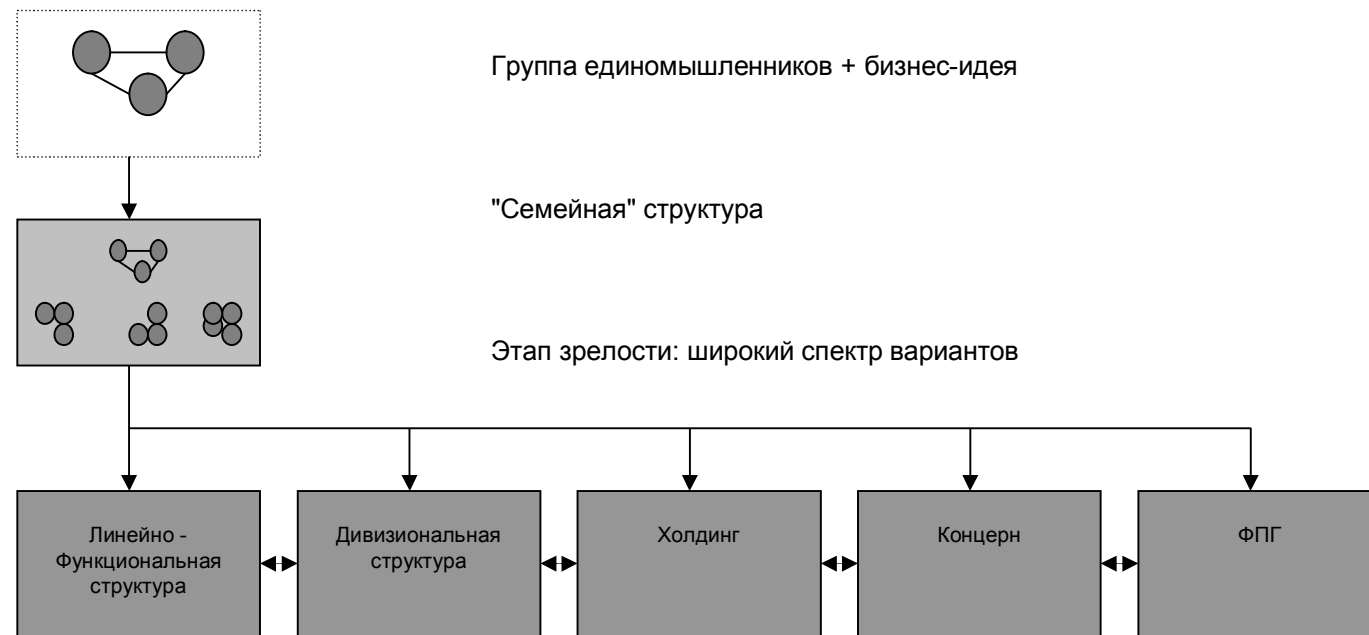
## ***Проблемы развития предприятий условно можно подразделить на два класса:***

- ***Внешние, обусловленные изменением экономической ситуации, экспансией конкурентов, эволюцией правовой базы, налогообложения, появлением новых технологий, и т.п.***
- ***Внутренние, обусловленные ростом предприятия, усложнением всех идущих в нем процессов, в т.ч. взаимоотношений совладельцев, топ-менеджмента, персонала.***

## Тема 1 Характер и цели консультирования

### Проблемы и задачи российских коммерческих предприятий.

#### Этапы развития предприятия



## Тема 1 Характер и цели консультирования

### Проблемы и задачи российских коммерческих предприятий.

«Бизнес-идея» Фирма основывается предпринимателем или группой партнеров под бизнес-идею.

*Обязанности распределены условно, все занимаются всем. Происходит "примерка" бизнеса на себя, закрытие дефицитов в умениях (финансы, бухгалтерия, и т.п.), закладка сценариев руководителя.*

«Семейная структура» (обычно 5-35 чел. численности) характеризуется относительно четким распределением обязанностей персонала (но не всегда единоначалием), отсутствием среднего звена (широкий диапазон решений принимают партнеры-руководители), преимущественно неформальным уровнем общения.

«Структурированная компания» это системные способы управления, качественно иная работа с рынком, системный подход к кадрам. *Здесь предприятия теряют свою изначальную похожесть и приобретают сугубо индивидуальные черты - т.е. говорить о типичных холдинге, концерне или производственно-торговой фирме не приходится.*

*На практике переход предприятия на очередной этап развития сопровождается шлейфом нерешенных в свое время задач, что сохраняет, например, в финансово-промышленной группе черты "семейной" структуры и значительно снижает эффективность бизнеса.*



## Тема 1 Характер и цели консультирования

### Проблемы и задачи российских коммерческих предприятий

Рынок консультационных услуг в России (по данным компании Экспертно-аналитическая и информационно-рейтинговая «ЮНИПРАВЭКС») на протяжении нескольких лет **растет в среднем на 40-50%.**

"В последнее время наблюдается активизация в консультационном бизнесе, причины которой лежат в нескольких плоскостях, например это повышение уровня квалификации менеджмента компаний". - поясняет столь бурный рост рынка вице-президент компании **ФБК Алексей Терехов.**

## Тема 1 Характер и цели консультирования

### Проблемы и задачи российских коммерческих предприятий

Как утверждает вице-президент банка "Зенит" Дмитрий Комаров, стоимость услуг делит заказчиков на две категории: ***тех, кто хочет с помощью консалтинговых компаний "оформить" заранее predetermined результат - в этом случае они предпочтут экономить на затратах, и тех, для кого консалтинг - реальный инструмент развития бизнеса.***

**По мнению директора департамента управленческого консультирования IBS Дмитрия Садкова, разница в ставках сейчас составляет максимум 15-20%.**

*Особая ситуация в регионах - тарифы местных компаний могут быть в 10 раз ниже московских, что, вместе с ростом компетентности регионалов, приводит к переделу рынка.*

## Тема 1 Характер и цели консультирования

### Проблемы и задачи российских коммерческих предприятий

#### Международный Интегрированный Рейтинг Консалтинговых Компаний ( первые 5 компаний по г. Москве)

Наименование компании / корпоративный бренд	Город	Основной вид деятельности компании	Время работы на рынке (лет)	Количество штатных сотрудников	Количество штатных консультантов, имеющих официальный документ об образовании в области консалтинга	Количество привлекаемых консультантов	Рейтинговый индекс
ФБК (РКФ)	Москва	Юридический консалтинг, финансовый и управленческий консалтинг, оценка, кадровый консалтинг	14	517	179	0	A+++ 1+++ 1+++
Группа ИНЭК	Москва	Консалтинг, аудит, оценка, информационные технологии, бизнес-обучение	13	120	56	8	A+++ 1+++ 1+++
Демб и партнеры. КОНСАУДИТ	Москва	Комплексный консалтинг	13	24	15	0	A+ 1+++ 1+
Международная ассоциация по правовым и налоговым вопросам (И.Л.Т.С.)	Москва	Бизнес-консалтинг, юридические консультационные услуги	13	51	23	3	A+++ 1++ 1+
АКГ РСМ Топ-Аудит	Москва	Аудиторские и консалтинговые услуги, в т.ч. оценочная деятельность	12	577	143	0	A+++ 1+++ 1+++

# Лекции по курсу «Управленческое консультирование»

## Лекция 2.

### Основные определения консультационных услуг

## Лекция 2 Основные определения консультационных услуг

### Основные понятия

**Продуктом консультационной деятельности является услуга, оказываемая клиенту.**

**Услуга - деятельность, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности.**

**Деловые услуги это услуги по техническому обслуживанию и ремонту и услуги консультативного характера (аудиторские, бухгалтерские, юридические и др.).**

**Инжиниринг - комплекс инженерно-консультационных услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению непосредственно процесса производства, обслуживанию сооружений, эксплуатации хозяйственных объектов и реализации продукции. Инжиниринг охватывает все этапы инновационного цикла.**

## Лекция 2 Основные определения консультационных услуг

### Виды деловых услуг



## Лекция 2 Основные определения консультационных услуг

### Определение консультирования

***Консультирование - это интенсивная профессиональная помощь руководителям и организациям в решении их задач, предоставляемая на временной основе.***

***Процесс консультирования представляет собой последовательную серию действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентной организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно.***

#### **Важно !**

во-первых, решение задач предприятия есть результат совместной деятельности предприятия и консультанта.

во-вторых, по завершении проекта консультант не встраивается в структуру клиента, а сохраняет по отношению к нему независимую позицию.

#### **Важно !**

***Экономическая эффективность - результат производственной деятельности, выражаемый в виде соотношения между итогами хозяйственной деятельности и затратами ресурсов***

***Экономический эффект – экономическая реакция в результате внешнего или внутреннего воздействия.***

## Лекция 2 Основные определения консультационных услуг

### Направления консультирования

- **Консультирование применяется в областях, в которых использование собственного персонала невозможно. Главным образом, это ревизия управления и ревизия маркетинга, ревизия бухгалтерского учета. Первое необходимо для планирования серьезных реформ, второе может (и должно) быть планово-периодической процедурой.**

Экономическая эффективность получается в виде последующего устранения лишних звеньев, дублированных функций, внедрения оптимальных управленческих технологий и высвобождения управленческого ресурса, повышения эффективности маркетингового комплекса.

- **Консультирование применяется для специальных разовых мероприятий, требующих высокой квалификации и специального опыта. Такими мероприятиями могут быть: поиск рыночных возможностей, разработка стратегий, реинжиниринг предприятий, экспертиза бизнес-проектов.**

Экономическая эффективность в разных случаях достигается по-разному: нахождение рыночных возможностей и разработка стратегий дают долгосрочное преимущество в виде экономии средств на непроизводительных затратах, конкурентное преимущество, преимущество во времени.



## Лекция 2 Основные определения консультационных услуг

### Направления консультирования

- **Консультирование применяется при решении сложных и значимых проблем, когда руководителю необходимо иметь экспертную альтернативную точку зрения: это может быть проект покупки завода, склада, размещения предприятия в другом городе, и т.п.** От экспертизы бизнес-проекта этот вариант отличается, главным образом, отсутствием бизнес-проекта, как такового. На этой стадии принимается или отклоняется решение о его детальной (и дорогостоящей) проработке.
- **Консультирование применяется для специальных мероприятий, носящих постоянно-периодический характер, когда требуется высокая квалификация, но держать высокооплачиваемого специалиста на ставке нецелесообразно (например, для разработки рекламных кампаний).**  
Экономическая эффективность достигается за счет экономии средств на содержание специалиста в штате без потери в эффективности самой кампании.

## Лекция 2 Основные определения консультационных услуг

### Направления консультирования

- **Консультирование применяется для обучения персонала в процессе работы.** Совместная работа консультанта и персонала заказчика по конкретному проекту достигает целей обучения наряду с преимуществами предыдущего варианта.
- **Консультирование применяется на постоянно-периодической основе в случаях, когда изменения на предприятии происходят постоянно, и когда решение необходимо принимать быстро.** Т.е., у руководителя просто нет времени проработать проблему самому, и нет незанятых специалистов нужной квалификации на предприятии.  
Экономическая эффективность достигается в снижении риска в принятии решений благодаря независимому стороннему взгляду на положение вещей.
- **Консультирование применяется на разовой основе для случаев, когда руководителю необходимо проговорить проблему, получить внешнюю подсказку, какое из альтернативных решений предпочесть,** но сделать это на предприятии невозможно, т.к. проблема касается персонала.

## **Лекция 2 Основные определения консультационных услуг**

### **Классификация консультационных услуг**

При классификации консультационных услуг чаще всего выделяют два признака:

- **Форму, в которой услуга оказывается**
- **Степень, глубину ее воздействия на клиента.**

По форме различают: **экспертное и процессное консультирование.**

**Экспертный консультант** передает заказчику знание предметной области и свой практический опыт.

**Процессный консультант** осуществляет действия, которые, как определил Шэйн [Schein 1995], «помогают клиенту воспринимать, понимать и действовать в ответ на события, происходящие в окружающей его среде».

***По глубине воздействия на клиента:***

*консультировании с расширением компетентности*  
*консультировании с преобразованиями.*

## **Лекция 2 Основные определения консультационных услуг**

### **Стили и способы консультирования.**

#### **Функциональный подход**

*Этот подход рассматривает управленческое консультирование как любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это. Т.е., консультант является помощником, и допускает, что такая помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу.*

#### **Профессиональный подход**

*Данный подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу. Управленческое консультирование – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, обладающих профессиональными знаниями и навыками, которые помогают организации-клиенту выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений.*

***Эти два подхода дополняют друг друга.***

## **Лекция 2 Основные определения консультационных услуг**

### **Консультанты и консалтинговые агентства**

#### **Различают внешних и внутренних консультантов.**

**Внешние консультанты:**

- 1. Крупные многофункциональные консультационные фирмы.**
- 2. Службы консультации руководства крупных фирм.**
- 3. Мелкие и средние консультантские фирмы.**
- 4. Организации, оказывающие специальные технические услуги.**
- 5. Консультативные подразделения в управленческих учреждениях.**
- 6. Одиночные консультанты.**
- 7. Консультирующие профессора.**
- 8. Нетрадиционные источники услуг по консультированию.**

## Лекция 2 Основные определения консультационных услуг

### Роли консультанта

- **Пропагандист** - дает руководящие указания, убеждает, или направляет клиента в процессе решения проблемы.
- **Технический эксперт** - предоставляет информацию и советы для решения практических проблем.
- **Инструктор и учитель** - обучает клиента и делится опытом.
- **Участник решения проблемы** - предлагает варианты действий и сам участвует в принятии решений.
- **Определитель альтернатив** - разрабатывает для клиента варианты и возможности их реализации. Помогает оценить клиенту возможные последствия.
- **Искатель фактов** - собирает факты и стимулирует обдумывание ситуации.
- **Специалист по процессу** - наблюдает за процессами решения проблем и поднимает уточняющие и проясняющие вопросы.
- **Отражатель** - предлагает вопросы для размышления.

## Лекция 2 Основные определения консультационных услуг

### Этика управленческого консультирования

1. Для клиента выполняем действительно полезное ему задание.
2. Говорим заказчику то, что ему следует знать, а не то, что он хочет услышать.
3. Не выполняем работы для прямых конкурентов с разрывом менее чем в год.
4. Экономим время заказчика и его персонала.
5. Соблюдаем режим конфиденциальности как по отношению к возможным конкурентам заказчика, так и на фирме.
6. Не передаем заказчику "исходники" интервью на фирме, неосторожные высказывания респондентов.
7. Предлагаем заказчику только то, что он реально может внедрить.
8. Стараемся получить наилучшее индивидуальное решение проблемы заказчика.
9. Рассматриваем задачу комплексно, идем от целого к частному.
10. Выявляем все аспекты проблемы, исследуем только существенные.

## Лекция 2 Основные определения консультационных услуг

Оплата консультационных услуг.

Оплата консультационных услуг строиться по следующим принципам:

- *По результатам работы*
- *По затратам времени и материалов*
- *По участию в прибыли*
- *По фиксированной цене*
- *В комбинированной форме*



# Лекции по курсу «Управленческое консультирование»

## Лекция 3.

### **Сфера деятельности консультанта по управлению**

### Лекция 3.Сфера деятельности консультанта по управлению

#### Управленческое консультирование

Термин **«управленческое консультирование»** это профессиональная помощь специалистов по управлению управленческому персоналу организаций в анализе и решении проблем функционирования и развития их предприятия.

Управленческое консультирование осуществляется в форме услуг в области стратегического планирования, управления хозяйственной и финансовой деятельностью, оптимизации и повышения эффективности деятельности компании и т.п.

Термин **«менеджмент-консалтинг»** (по определению Европейской Федерацией ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО)) представляет собой предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации.

## Лекция 3. Сфера деятельности консультанта по управлению

### Предмет и метод управленческого консультирования.

**Предметом управленческого консультирования** является не управление и экономика как таковые, а методы диагностики управленческих проблем и внедрения экономических и управленческих знаний в практическую деятельность хозяйствующих субъектов.

**Под методом консультирования** понимается общая схема (план действий), сформированная на основе обобщенного опыта результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий.

**Методический инструментарий** (методическая база) консультирования представляет собой совокупность методик, которыми располагает консультационная фирма (консультант).

### **Лекция 3.Сфера деятельности консультанта по управлению**

#### **Структура процесса управленческого консультирования**

Процесс консультирования предполагает совместную деятельность руководителей и специалистов предприятия с консультантом.

*От того, насколько рационально будет построен этот процесс, зависит качество ожидаемых изменений, степень достижения необходимых предприятию результатов, эффективность использования задействованных ресурсов и, в конечном итоге, успешность сотрудничества сторон.*

## Лекция 3. Сфера деятельности консультанта по управлению

### Структура процесса управленческого консультирования

На современном российском рынке можно выделить четыре центральных области управленческого консультирования:

- финансы
- управление
- кадры
- маркетинг

### **Лекция 3.Сфера деятельности консультанта по управлению**

#### **Структура процесса управленческого консультирования**

***«Пирамиду можно поставить на любую грань ... но лучше ставить на правильную.»***

Каждая область служит основой консалтингового подхода, в той или иной мере учитывающего все факторы развития предприятия, но опирающегося на одну базу.

Эти четыре базы можно представить в виде пирамиды, которую можно поставить на любую грань для достижения необходимого результата - решения проблем и задач предприятия.

Основная разница в приоритетах на практическом уровне выполнения консалтинговых проектов, что делает актуальным для заказчика вопрос выбора подхода.

## Лекция 3. Сфера деятельности консультанта по управлению

### Структура процесса управленческого консультирования

Центральным проектом финансово-управленческого консультирования по факту является **постановка управленческого учета и бюджетирования.**

*На фирме заказчика разрабатывается система отслеживаемых финансовых критериев, операционные и консолидированный балансы, прописывается структура финансово-экономической службы, производится обучение менеджеров.*

#### **Основные блоки проекта:**

- Описание существующей структуры фирмы, видов деятельности, распределения функций.
- Определение центров финансового учета, функциональных подразделений как центров затрат, прибыли.
- Разработка бюджетных регламентов (кто, в каком виде, что, когда делает).
- Обучение руководителей и специалистов технологиям управленческого учета, бюджетирования.

## Лекция 3. Сфера деятельности консультанта по управлению

### Структура процесса управленческого консультирования

Центральным проектом организационно-управленческого консультирования по факту является **построение системы отношений** между владельцами и руководителями фирмы, топ-менеджментом, персоналом.

*На фирме заказчика разрабатывается новая организационная структура, корректируются процедуры принятия решений, оптимизируется делегирование полномочий, выстраивается система контроля, документооборот.*

#### **Основные блоки проекта:**

- Описание существующей структуры фирмы, видов деятельности, распределения функций.
- Уточнение позиций, ролей, сфер ответственности владельцев, руководителей предприятия, топ-менеджеров.
- Выстраивание баланса полномочий и ответственности на уровне среднего и высшего менеджмента, закрепление регламентом.
- Разработка процедур экспертизы, согласования, принятия решений и планов, закрепление регламентом.
- Постановка комплексной системы документооборота.
- Разработка функциональных обязанностей основных категорий персонала.



## Лекция 3. Сфера деятельности консультанта по управлению

### Структура процесса управленческого консультирования

Центральным проектом кадрового консультирования по факту является **подбор и расстановка кадров** на предприятии.

*Комплексный проект может включать психологическое тестирование персонала, разработку программ внутрифирменного и внешнего обучения, разработку новой корпоративной культуры, систем мотивации и материального стимулирования.*

#### **Основные блоки проекта:**

Описание функциональных обязанностей структурных звеньев и основных категорий персонала.

- Разработка должностных инструкций всех категорий персонала.
- Разработка технологий подбора, обучения, ротации кадров.
- Подбор кадров.

## Лекция 3. Сфера деятельности консультанта по управлению

### Структура процесса управленческого консультирования

Центральным проектом маркетингового консультирования по факту является **разработка стратегий и концепции развития** предприятия.

*На фирме заказчика уточняются цели бизнесов, стратегии рыночного поведения, оптимизируется оргструктура, технологии сбора и использования информации, сбытовые технологии.*

#### **Основные блоки проекта:**

- Описание существующих стратегий фирмы, организационной структуры, распределения функций.
- Организация сбора и анализ актуальной рыночной информации.
- Уточнение комплекса целей предприятия, разработка концепции развития бизнесов.
- Оптимизация управленческой схемы и организационной структуры фирмы, коррекция сбытовых технологий.
- Разработка функциональных обязанностей и принципов материального стимулирования основных категорий персонала.

## Лекция 3. Сфера деятельности консультанта по управлению

### Маркетинговый подход к управленческому консультированию

Приоритеты первых трех подходов обуславливают оптимизацию предприятия, прежде всего, вокруг существующих стратегий и технологий.

**Исходной базой** служат *представления* руководителей о рынке, предыдущий опыт деятельности предприятия. И хотя мы говорим об интегрированном консалтинге, т.е. подключении к проекту на поздних этапах консультантов любого нужного профиля, первоначальная установка конфликтует с последующими инновациями.

*Например, "организационно-управленческий" консультант помогает партнерам-совладельцам фирмы договориться о целях деятельности, формализовать стратегии, структурировать управление. Затем включается маркетинговый блок и выясняется, что эффективное рыночное поведение не вписывается в свежестроенную схему, необходимо отказываться от недавно достигнутых (с таким трудом) договоренностей и формировать новую структуру, отвечающую рыночным требованиям.*

### Лекция 3. Сфера деятельности консультанта по управлению

#### Маркетинговый подход к управленческому консультированию

Маркетинговое консультирование базируется на приоритете рыночных взаимодействий перед внутрифирменными (сначала для чего делать, потом что и как). Это основание пирамиды будет "наиболее правильным" во всех случаях, когда в развитии предприятия приоритетно рыночное продвижение, а не внутреннее самосовершенствование.

*Прогноз → Диагноз проблемы → Формулировка ограничений и критериев для принятия решения → Выявление альтернатив → Оценка альтернатив → Окончательный выбор*

## **Лекция 3.Сфера деятельности консультанта по управлению**

### **Маркетинговый подход к управленческому консультированию**

Отметим наиболее существенные для управленческого консультирования характеристики маркетинга: маркетинг начинается с целеполагания на основе всестороннего анализа ситуации, включает в себя разработку конкретной программы действий по изменению, претворение программы в жизнь и динамический контроль результатов.

Выводы, к которым мы приходим, рассмотрев в комплексе перечисленные выше факторы, таковы:

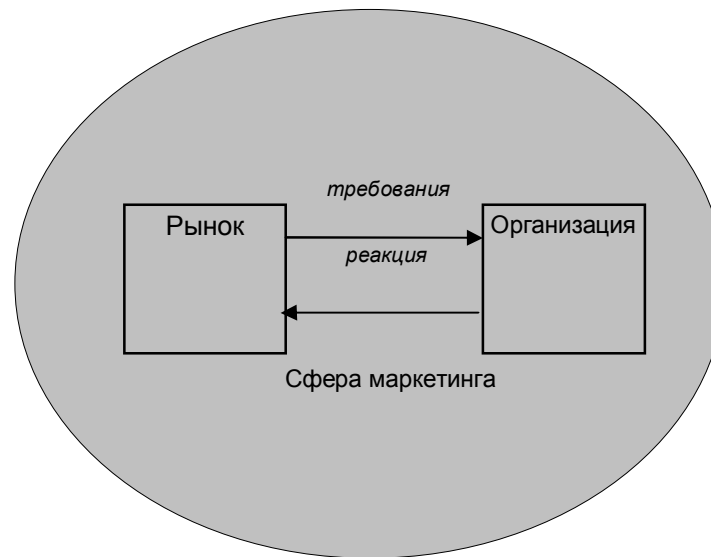
- С точки зрения функционирования и развития организации маркетинговый анализ предваряет и определяет управленческий процесс, программируя управленческие решения через определение достижимых целей и задание альтернатив выбора.
- Первоочередная ориентация маркетинга на потребителя (рынок, внешнюю среду) обеспечивает максимальную адаптацию предприятия к внешней среде.
- Инструментарий маркетинга позволяет организации осуществлять целенаправленное воздействие на внешнюю среду.

### Лекция 3. Сфера деятельности консультанта по управлению

#### Маркетинговый подход к управленческому консультированию

*Маркетинг является не функциональным эпизодом процесса управления, а его базой.*

Модель организации в контексте маркетингового управления с этой точки зрения может быть представлена в виде:



# Лекции по курсу «Управленческое консультирование»

## Лекция 4.

### **Общая характеристика процесса управленческого консультирования**

## Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования

### Процесс управленческого консультирования

Процесс управленческого консультирования можно представить в виде:

- ✓ Поиск клиента
- ✓ Выстраивание отношений «консультант – клиент».
- ✓ Диагностика организационных проблем.
- ✓ Планирование действий и поиск решений.
- ✓ Внедрение.
- ✓ Сопровождение и поддержка.



## Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования

### Поиск клиентов (маркетинг консалтинговых услуг)

**Маркетинг консалтинговых услуг** имеет целый ряд характеристик, отличающих его от маркетинга услуг в целом. Эти отличия в значительной степени влияют на разработку маркетинговых стратегий.

**Можно выделить:**

- Тип услуг - “b2b”.
- Государство является активным потребителем консалтинговых услуг.
- Высокое влияние торговой марки на выбор и, как следствие, высокая ценовая надбавка за марку.
- Потребители услуг больше доверяют советам других людей, чем прямой рекламе
- Консалтинговые услуги имеют длительный цикл продажи.
- Уникальность.
- Слабо выражен сезонный фактор.
- Критичность фактора конфиденциальности.
- Высокая мобильность.

## Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования

### Поиск клиентов (маркетинг консалтинговых услуг)

**Тип услуг - “b2b”.** Менеджеры покупают услуги не для удовлетворения собственных нужд, а для того, чтобы их бизнес стал эффективнее.

#### Следствия:

- Профессиональность потребителей консалтинговых услуг..
- Ограниченное число потребителей услуг.
- Тесные отношения потребителя и поставщика услуги.
- Стоимость консалтинговых услуг составляет незначительную долю в расходах покупателя.
- Тот, кто принимает решение, обычно платит не из собственных денег, а из средств фирмы.
- Географическая концентрация клиентов и консультантов.

## **Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования**

### **Поиск клиентов (маркетинг консалтинговых услуг)**

**Государство является активным потребителем консалтинговых услуг.**

По имеющимся данным, в совокупной выручке консультантов за 2006 г. 24% заказов были от государства. Это подтверждается успешными примерами компаний Arthur Andersen, консорциума во главе с McKinsey&Company, Deloitte&Touche, Ernst & Young, PriceWaterHouseCoopers и т.п.

## **Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования**

### **Поиск клиентов (маркетинг консалтинговых услуг)**

**Высокое влияние торговой марки на выбор и, как следствие, высокая ценовая надбавка за марку.**

**Сила торговой марки** консалтинговой компании является одним из наиболее серьезных барьеров для входа на рынок новых конкурентов и играет исключительно важное значение при выборе клиентами компании.

**Создание марки** – очень дорогой и длительный процесс, но без него шансы на успех вашей компании близки к нулю. Вложения в марку необходимо рассматривать как первоочередные.

## **Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования**

### **Поиск клиентов (маркетинг консалтинговых услуг)**

**Потребители услуг больше доверяют советам других людей, чем прямой рекламе.**

Для использования этого фактора необходимо активно собирать рекомендации у своих клиентов.

Рекомендательные письма от наиболее значимых клиентов необходимо разместить в переговорной, приемной и на сайте. Учитывая то, что не всегда возможно сообщить, над какой именно проблемой работали консультанты, можно сделать достаточно общие письма, просто выражающие благодарность за качественно выполненную работу.

## Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования

### Поиск клиентов (маркетинг консалтинговых услуг)

#### Лояльность клиентов.

Удовлетворенные потребители проявляют высокую лояльность по отношению к своему консультанту.

Например, по официальной информации 80% клиентов McKinsey&Company (Веб-сайт: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)) и 90% A.T. Kearney (Веб-сайт: [www.atkearney.ru](http://www.atkearney.ru)) – это повторные клиенты.

## **Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования**

### **Поиск клиентов (маркетинг консалтинговых услуг)**

**Консалтинговые услуги имеют длительный цикл продажи.**

Процесс переговоров о продаже услуг может длиться и полгода, и год, в это время происходит ряд встреч клиента и консультанта. Клиент посылает своих сотрудников на семинары, проводимые консультантами, в процессе чего оценивает насколько квалифицированно работает консалтинговая компания, и только после этого принимает окончательное решение.

## **Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования**

### **Поиск клиентов (маркетинг консалтинговых услуг)**

#### **Уникальность.**

Услуги консультантов нестандартные, поэтому нельзя сравнить цены различных консультантов (это потребует от клиента значительного времени и раскрытия информации).

В связи с этим, качество услуги воспринимается в зависимости от цены услуги. Важно отметить, что конкуренция на рынке консалтинга базируется не на цене. Соответственно на рынке присутствует низкая ценовая эластичность.



## **Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования**

### **Поиск клиентов (маркетинг консалтинговых услуг)**

**Слабо выражен сезонный фактор.**

Несмотря на то, что, в целом, динамика спроса на консалтинговые услуги совпадает с динамикой деловых циклов, следует отметить, что резкие сезонные колебания практически отсутствуют.

Проблема сезонности относится скорее к небольшим компаниям и связана с общим уровнем нестабильности потока заказов, свойственным небольшим компаниям.

## **Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования**

### **Поиск клиентов (маркетинг консалтинговых услуг)**

#### **Критичность фактора конфиденциальности.**

Для клиента принципиально важно, чтобы все то, что он обсуждает с консультантом, оставалось только между ними.

В связи с этим, клиенты зачастую отдают предпочтение комплексным компаниям, зарекомендовавшим себя в другой работе и уже знакомым с информацией о клиенте. Поэтому всегда подчеркивайте в своей рекламе, что вы неукоснительно соблюдаете конфиденциальность.

## **Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования**

### **Поиск клиентов (маркетинг консалтинговых услуг)**

#### **Высокая мобильность.**

Консалтинговые услуги могут не требуют никакого капитального оборудования, поэтому компаниям не имеет смысл открывать офисы по всей стране.

Здесь можно указать на то, что локальные компании не могут иметь серьезного преимущества места перед глобальными.

## **Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования**

### **Стадии консультационного проекта**

#### **Предварительная стадия**

- На предварительной стадии процесса консультирования происходит осознание руководителем наличия проблемы и необходимости ее разрешения и признание им, что для разрешения проблемы необходимо привлечь внешнего консультанта.
- На этой же стадии осуществляется поиск источников информации о консультантах, сбор и анализ информации об самих консультантах, их услугах, базовых условиях сотрудничества.
- На этой стадии российские консультанты сейчас испытывают наибольшие трудности. Парадокс заключается в том, что, с одной стороны, предприятие остро нуждается в диагностике и анализе проблем, в выработке рекомендаций по выходу из кризисного состояния, в привлечении инвестиций для развития бизнеса, а с другой стороны, оно не в состоянии привлечь квалифицированных консультантов, оплатить их работу, и поэтому, предприятие вынуждено оставаться в условиях обостряющегося кризиса.

## **Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования**

### **Стадии консультационного проекта**

#### **Проектная стадия**

На этой стадии консультанты начинают этап диагностики (фаза диагноза) предприятия-клиента, сбора данных и в итоге –формирования комплексной картины жизнедеятельности предприятия с целью анализа данных и проведения обширной диагностики и получения финансово-экономического, организационно-технического состояния, деятельности и будущего состояния предприятия.

**Задачами диагностики** являются сбор и анализ данных по:

- организации производства;
- состоянию конкурентов взаимоотношений с ними;
- информационным потокам и связям на предприятии;
- элементам среды макросообщения предприятия (по существующей и прогнозируемой экономической политике, Макроэкономическим показателям, государственному регулированию и др.);
- организации управления предприятием в целом.

## Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования

### Стадии консультационного проекта

Результаты диагностики представляются в виде документов:

**\* Обзор организации управления предприятием:**

- стратегия фирмы;
- результаты реализации этой стратегии;
- характеристика продуктов предприятия;
- характеристики сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия, а также возможностей и угроз внешней среды предприятия;
- характеристику работы с кадрами;
- обзор процессов документооборота;
- обзор социально-психологического климата на предприятии.

**\* Обзор процессов организации производства:**

- логистика производства;
- технологические карты;
- технико-экономические показатели производства;
- производительность труда и эффективность использования ресурсов;
- производственные возможности.

**\* Отчет о результатах маркетингового исследования:**

- характеристика портфеля продуктов предприятия;
- результаты исследования внутреннего и внешнего рынков;
- оценка позиций данного предприятия и его конкурентов на этих рынках;
- анализ конкурентной среды.

## Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования

### Стадии консультационного проекта

#### **\* Обзор финансовой деятельности предприятия:**

- анализ кредитной и инвестиционной политики;
- комплексный анализ балансов предприятия;
- анализ движения наличных средств, ликвидности.

#### **\* Обзор кадрового потенциала предприятия:**

- анализ деловых, профессиональных, личных качеств работников предприятия;
- анализ систем продвижения и поощрения;
- анализ программ обучения и повышения квалификации кадров.

#### **\* Обзор процессов информационного обеспечения на предприятии:**

- обзор процессов документооборота;
- обзор процессов обслуживания клиентов;
- автоматизация отдельных систем управления.

#### **\* Обзор коммуникационных процессов:**

- характеристика коммуникационных стилей;
- характеристика элементов корпоративной культуры - системы ценностей, правил, ритуалов на предприятии.

## Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования

### Стадии консультационного проекта

Для обобщения результатов диагностики консультанты должны осуществить следующие действия:

1. Сформулировать важнейшие проблемы.
2. Совместно с клиентом оценить их и установить приоритет проблем, провести анализ и синтез альтернатив.
3. Выделить стратегические центры управления.
4. Выработать предварительные рекомендации и предложения по тактике решения проблем стратегического управления, по совершенствованию организации управления предприятием и реструктуризации предприятия в целом и/или отдельных его функциональных областей.
5. Разработать нормы, процедуры, правила, касающиеся необходимых изменений и инноваций;
6. Определить роли сторон по реализации проекта



## Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования

### Стадии консультационного проекта

#### **Этап внедрения (фаза внедрения).**

На этом этапе проекта с целью эффективной реализации утвержденных руководством организации-клиента рекомендаций консультантов можно сформировать управляющую команду (группу внедрения) из числа руководителей и специалистов компании-клиента и консультантов.

*Группа внедрения* должна разработать оперативные мероприятия, процедуры для создания благоприятного климата (путем привлечения, обучения, мотивации персонала к осознанию, принятию и поддержке изменений) с целью проведения в последующем стратегических изменений (маркетинговых, организационных, технологических, кадровых, финансовых) и приступить к их реализации.

## Лекция 4 Общая характеристика процесса управленческого консультирования

### Стадии консультационного проекта

#### Послепроектная стадия.

Задачами стадии завершения проекта (фаза завершения) является оценка сделанного и сравнение фактически полученных результатов с планируемыми.

#### На этой стадии:

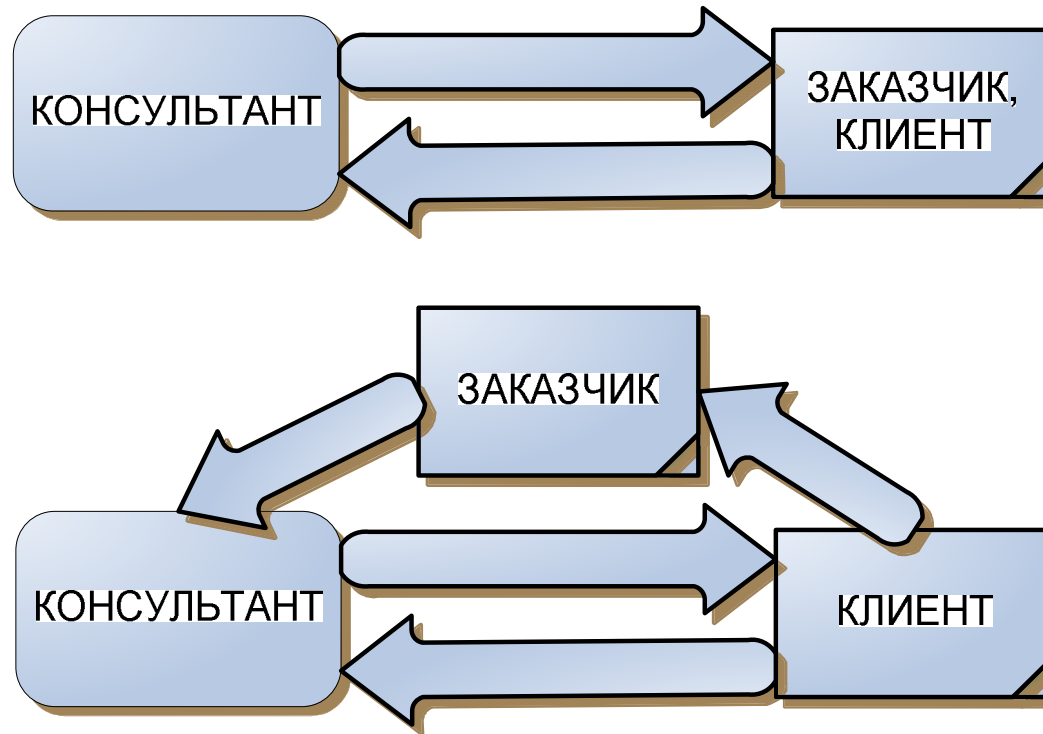
- осуществляется анализ масштабов отклонений и причин их появления;
- разрабатываются дополнительные корректировочные мероприятия;
- формируется отчет о проделанной работе, использовании ресурсов;
- обсуждается отчет о работе и подписывается акт приема-сдачи работ.

# Лекции по курсу «Управленческое консультирование»

## **Лекция 5. Консультант - клиентские отношения**

## Лекция 5 Консультант - клиентские отношения

### Взаимодействие с клиентом



**Заказчик** - тот кто оплачивает.

**Клиент** - тот кто возглавляет организацию или подразделение и сама организация или подразделение.

## **Лекция 5 Консультант - клиентские отношения**

### **Типология клиента**

#### **Особенность наших клиентов:**

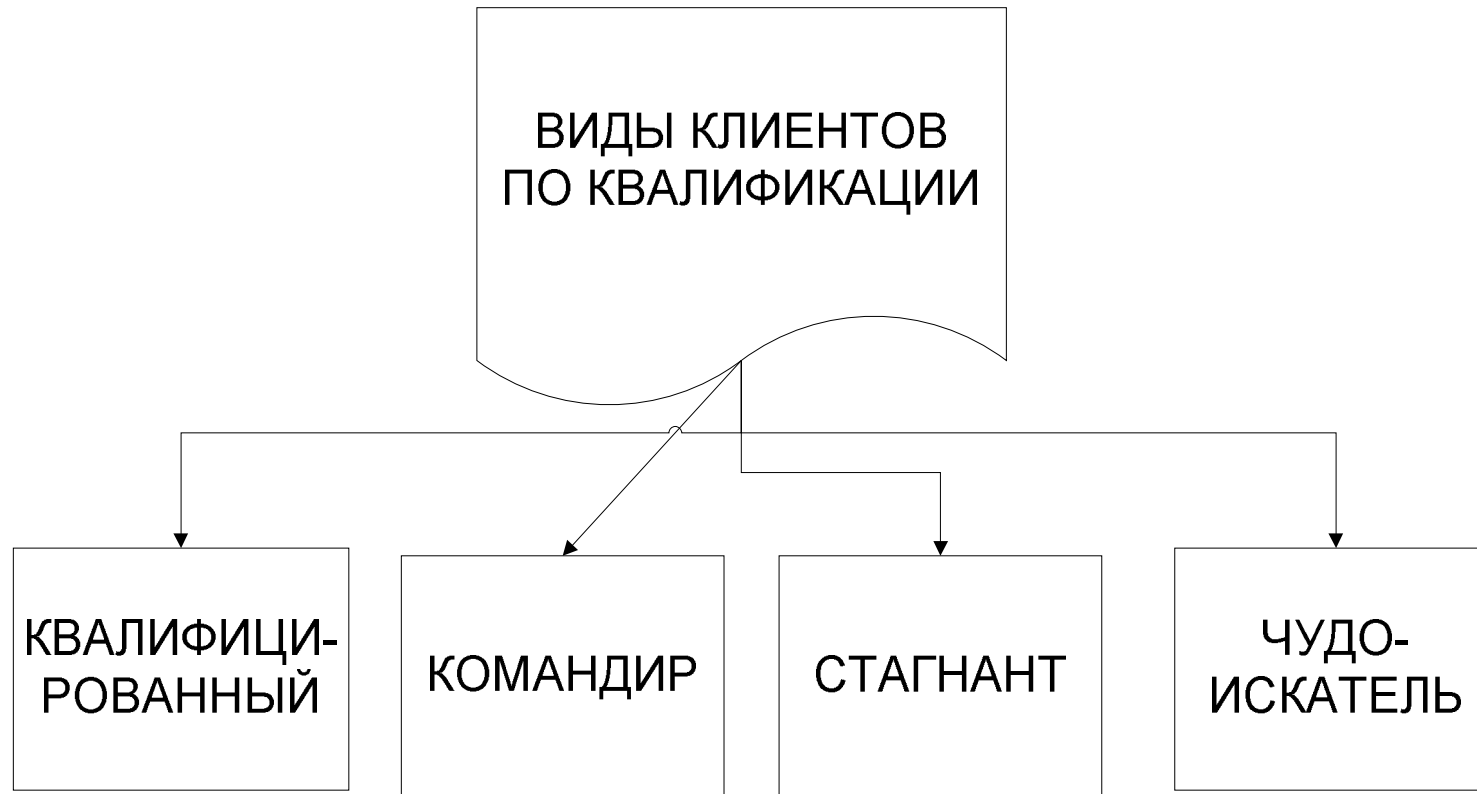
- ✓ **Ориентация на достижение успеха сильнее, чем ориентация на избежание неудач**
- ✓ **Мотивация не столько стимулами, сколько возможностями.**

#### **Основная задача консультанта выявить открытость клиента к изменениям:**

- **Открытость к знаниям**
- **Открытость к новшествам**
- **Открытость к методикам**
- **Открытость к нововведениям**

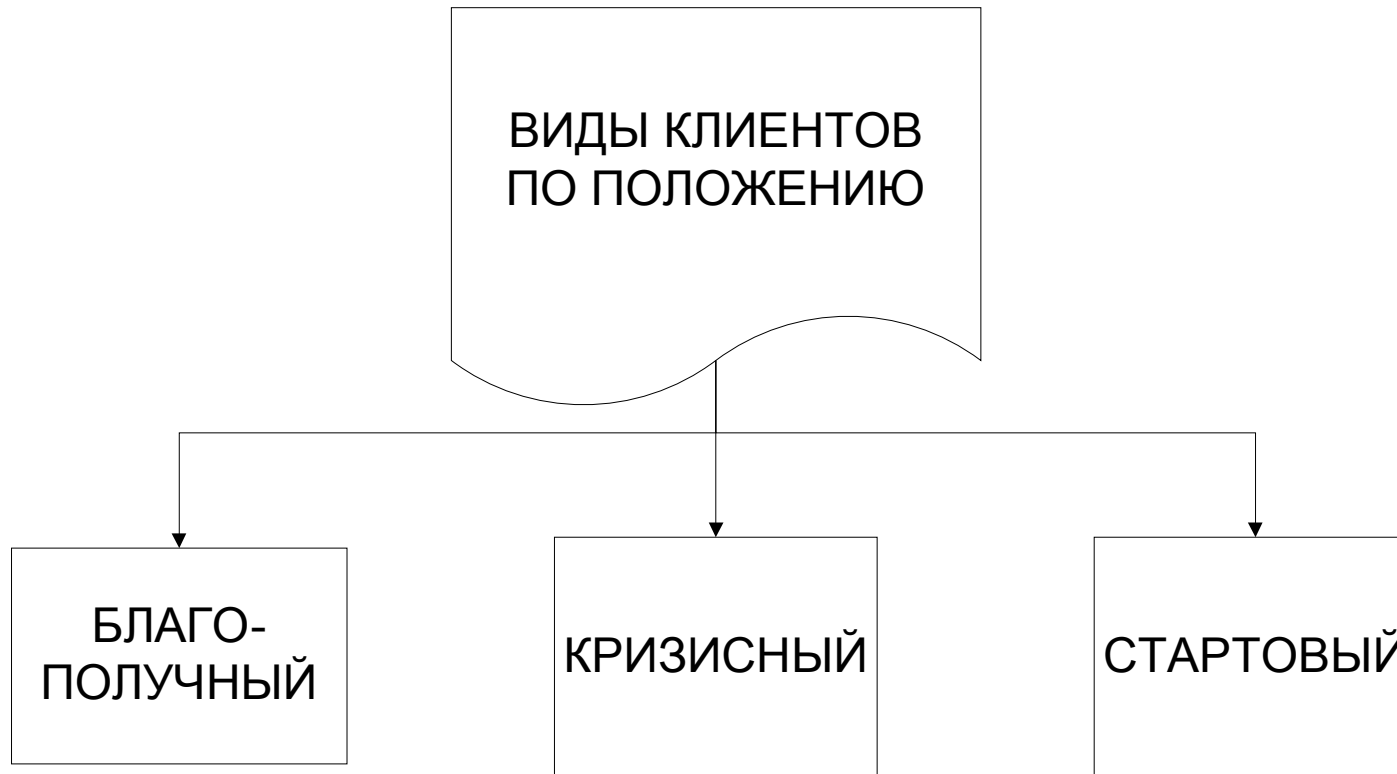
## Лекция 5 Консультант - клиентские отношения

### Типология клиента



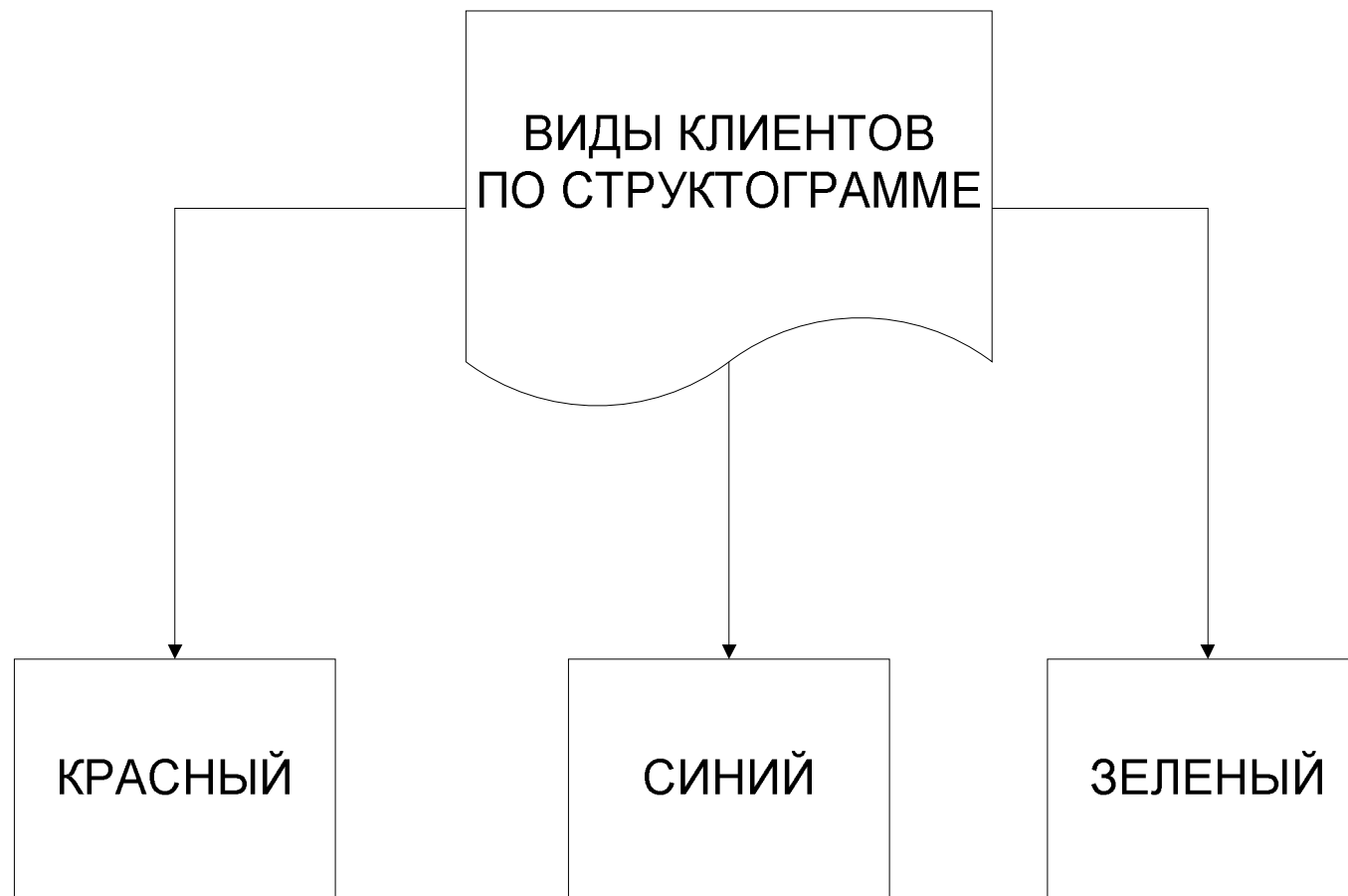
## Лекция 5 Консультант - клиентские отношения

### Типология клиента



## Лекция 5 Консультант - клиентские отношения

### Типология клиента





## **Вовлечение организации в консультационный процесс**

Вовлеченность в процесс консультирования является важнейшим элементом формирования доверия к консультанту.

### **При реализации консультационного проекта необходимо решить следующие задачи:**

- Личная поддержка (обязательство) высшего и среднего звена жизненно необходима для успеха проекта.
- "Вовлечение" руководства с самых ранних стадий проекта.
- Цели проекта должны быть четко сформулированы и широко одобрены менеджерами.
- Менеджеры должны активно вовлекаться в каждый этап процесса
- Персонал клиента должен быть информирован об основных задачах и целях проекта.

### **Факторы доверия к консультанту:**

- Демонстрация промежуточных продуктов проекта. (Демонстрацией анализа рекламных материалов, должностных инструкций и т.п.)
- Объяснение методик диагностики, построение проблемного поля, выявление и систематизация слабых сигналов и т.п.

## **Лекция 5 Консультант - клиентские отношения**

### **Формулирование заказа**

**В большинстве случаев предложения консультационных услуг клиенту содержит следующие разделы:**

- ❖ Технологические аспекты**
- ❖ Кадровое обеспечение**
- ❖ Данные о консультанте (консалтинговой фирме)**
- ❖ Финансовые и другие условия**

Консультационный контракт -  
завершающий элемент предварительного  
этапа консультационного проекта.

Цель заключения контракта –  
обеспечение четких ориентиров  
совместной работы и защита интересов  
обеих сторон.

# Лекции по курсу «Управленческое консультирование»

## **Лекция 6. Феномен организации, как поле для консультирования**

## Лекция 6. Феномен организации, как поле для консультирования

### Использование моделей жизненного цикла организации для управленческого консультирования.

**Организации, подобно всем живым организмам, рождаются, растут, стареют и умирают.**

Из десяти новых компаний в США половина исчезают, не прожив и пяти лет, четыре доживают до десятилетия и только три – до 15 лет.

Даже крупнейшие промышленные корпорации, по оценкам Shell, в 50% случаев не доживают до 40 лет.

В большинстве случаев задолго до полного краха бывает достаточно свидетельств того, что фирма в тяжелом положении, однако организация, в целом, не в состоянии осознать наличие угрозы.

На разных стадиях своего жизненного цикла организации сталкиваются с достаточно предсказуемыми трудностями. Эти проблемы имеют свою специфику в зависимости от сферы деятельности фирмы, ее персонала, особенностей национальной культуры и т.д. Тем не менее, можно выделить общие тенденции **развития организаций** на каждой из **стадий** жизненного цикла и обозначить характерные для них проблемы.

## **Лекция 6. Феномен организации, как поле для консультирования**

### **Использование моделей жизненного цикла организации для управленческого консультирования.**

**В отличие от других живых организмов процесс старения не является абсолютно неизбежным для организаций.**

**Организация может оставаться на стадии расцвета достаточно продолжительное время, если она может непрерывно себя омолаживать, поддерживая приемлемый баланс между собственной гибкостью и управляемостью.**

На разных стадиях организационного жизненного цикла баланс “гибкость—управляемость” может меняться, что в свою очередь ведет к изменению характера проблем, с которыми сталкивается организация.

Существенное нарушение этого баланса на любой **стадии** жизненного цикла приводит к остановке естественного **развития организации** и требует профессионального вмешательства внешних консультантов или революционных изменений внутри фирмы.

## **Лекция 6. Феномен организации, как поле для консультирования**

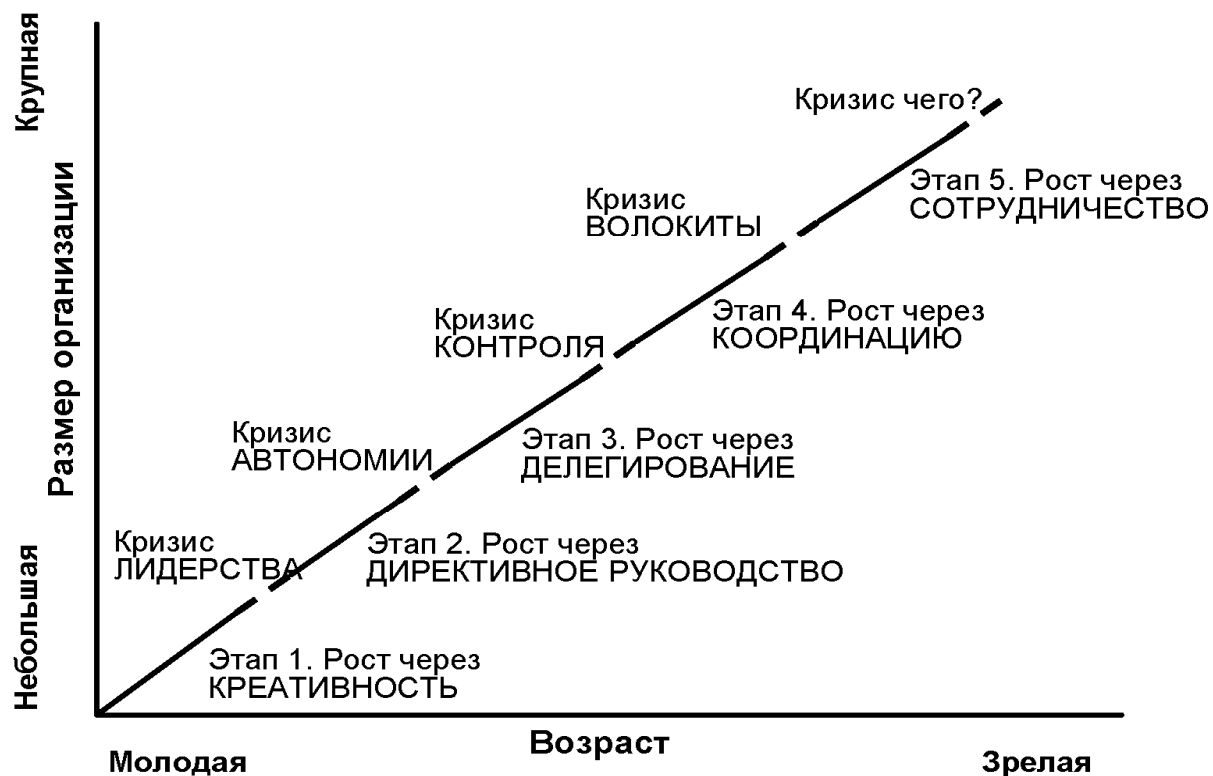
### **Использование моделей жизненного цикла организации для управленческого консультирования**

**Для выявления организационных проблем и выбора метода их решения необходимо определить «возраст пациента», стадию развития организации и её системы управления.**

**Наиболее известными стали в этой области работы Ларри Гренера и Айзека (Исаака) Адизеса.**

## Лекция 6. Феномен организации, как поле для консультирования

### Использование моделей жизненно цикла организации для управленческого консультирования. Модель Л. Грейнера



Модель Л. Грейнера рассматривает преобразование управленческого аппарата по мере развития организации. Развитие понимается как рост, поэтому модель применима только к крупным организациям.



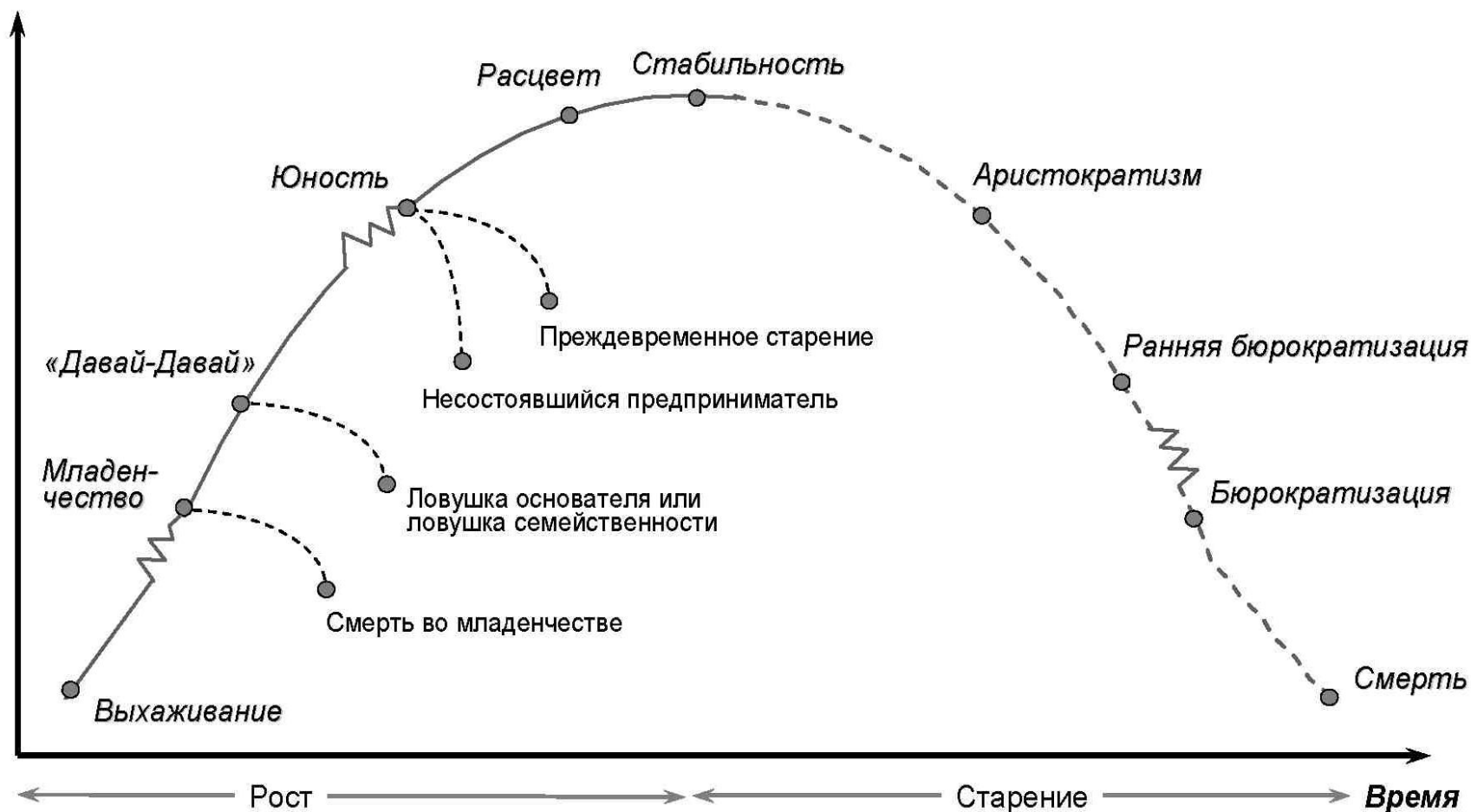
## Лекция 6. Феномен организации, как поле для консультирования

### Использование моделей жизненного цикла организации для управленческого консультирования. Модель Л. Грейнера

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
Приоритет менеджмента					
Организационная структура					
Стиль высшего руководства					
Система контроля					
Акцент в вознаграждении менеджмента					

## Лекция 6. Феномен организации, как поле для консультирования

### Использование моделей жизненного цикла организации для управленческого консультирования. Модель Айзека (Исаака) Адизеса



## Лекция 6. Феномен организации, как поле для консультирования

### Использование моделей жизненного цикла организации для управленческого консультирования. Модель Айзека (Исаака) Адизеса

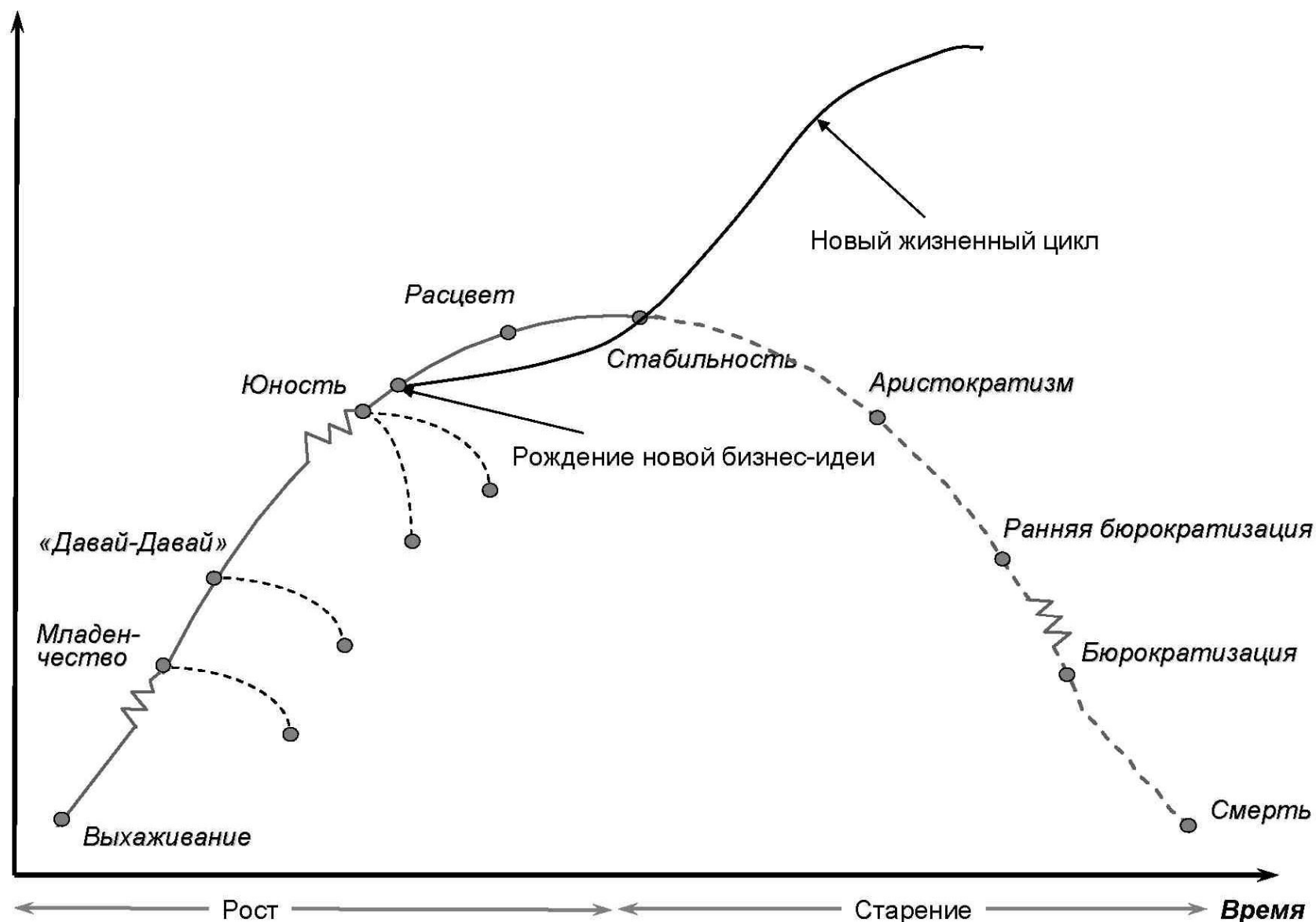
Модель жизненных циклов **Модель Айзека (Исаака) Адизеса** включает две фазы развития организации рост и старение.

**Первая фаза** начинается с зарождения, далее следуют «выхаживание», «младенчество», стадия «дай-дай», «юность» и «расцвет».

**Вторая фаза** включает в себя стабилизацию, аристократизм, раннюю бюрократизацию, бюрократизацию и смерть (ее начало — этап стабилизации). Развитие организации с переходом на новую стадию предполагает преодоление патологий предыдущей стадии.

Лекция 6. Феномен организации, как поле для консультирования

Использование моделей жизненного цикла организации для управленческого консультирования. Модель реинкарнации



## **Лекция 6. Феномен организации, как поле для консультирования**

### **Использование моделей жизненного цикла организации для управленческого консультирования. Модель реинкарнации**

Совмещенное использование этих двух моделей дает возможность для более полного изучения системы корпоративного управления. Разумеется, в реальной практике довольно трудно или почти невозможно отнести организацию к определенному этапу развития, поскольку чаще всего присутствует сочетание признаков, характерных для нескольких этапов. Особенно часто это бывает в период изменений, сопровождающих развивающуюся компанию.

Аналогичная ситуация складывается и в отношении дисфункций: хотя в идеале определенным стадиям развития компании присущи свои специфические патологии, на практике обычно сочетается несколько их типов, характерных для разных этапов развития.

Лекция 6. Феномен организации, как поле для консультирования

Организационные особенности крупных организаций

**Специфика проблем консультирования крупных предприятий:**

- Бессубъектность клиента
- «Сделайте за нас»
- Равнодушие к продукту

**Лекция 6. Феномен организации, как поле для консультирования**

**Организационные особенности крупных организаций.**

**Возможности консультантов для крупного бизнеса:**

- **Функция оперативного советника**
- **Разработка стратегии развития**
- **Децентрализация и адаптация генеральной стратегии**
- **Дебюрократизация системы управления**
- **Формализация бизнес процессов**
- **Адаптация организационной структуры**
- **Аудит системы управления**
- **Помощь в подготовке бизнес планов**
- **Помощь в подборе и обучении персонала**
- **Аутсорсинг**
- **Маркетинговая поддержка отдельных процессов**

## **Лекция 6. Феномен организации, как поле для консультирования**

### **Организационные особенности малых организаций.**

С точки зрения консультанта малым предприятием является предприятием в котором административное и оперативное управление находится в руках 1- 2 человек. При этом очень важно отсутствие дисфункции управления.

- Малые предприятия, работающие в сфере традиционного бизнеса в условиях и на основе специфики «локального» рынка, амбиции или способности владельцев которых не стремятся вывести этот бизнес в иную размерную категорию – «локальные» малые предприятия.
- Малые предприятия, деятельность которых напрямую зависит от деятельности крупного партнера – малые предприятия «сателлиты».
- Малые предприятия, деятельность которых не ограничена особенностями локальных рынков или отношений с более крупным предприятием – партнером, амбиции владельцев которых подталкивают данные предприятия к дальнейшему развитию – малые предприятия «динамичного развития».



## Лекция 6. Феномен организации, как поле для консультирования

Организационные особенности малых и крупных организаций.

### **Специфика проблем малого бизнеса:**

- Волонтаризм в принятии решений
- Неполные информационные данные
- Ограничения в карьерном росте и стабильности работы для персонала
- Ограничения в привлечении инвестиций
- уязвимость при резких изменениях на рынке
- Занятость руководителя операционными вопросами
- Отсутствие стратегии развития
- Отсутствие формализованной структуры
- Отсутствие системного маркетинга

## **Лекция 6. Феномен организации, как поле для консультирования**

### **Организационные особенности малых организаций.**

#### **Возможности консультантов для малого бизнеса:**

- **Функция оперативного советника**
- **Разработка стратегии развития**
- **Организация коммуникаций с возможными партнерами (закупочные союзы)**
- **Помощь в подготовке бизнес планов**
- **Помощь в подборе и обучении персонала**
- **Аутсорсинг**
- **Маркетинговая поддержка**
- **Формализация бизнес процессов**
- **Адаптация организационной структуры**
- **Прогрессорство**

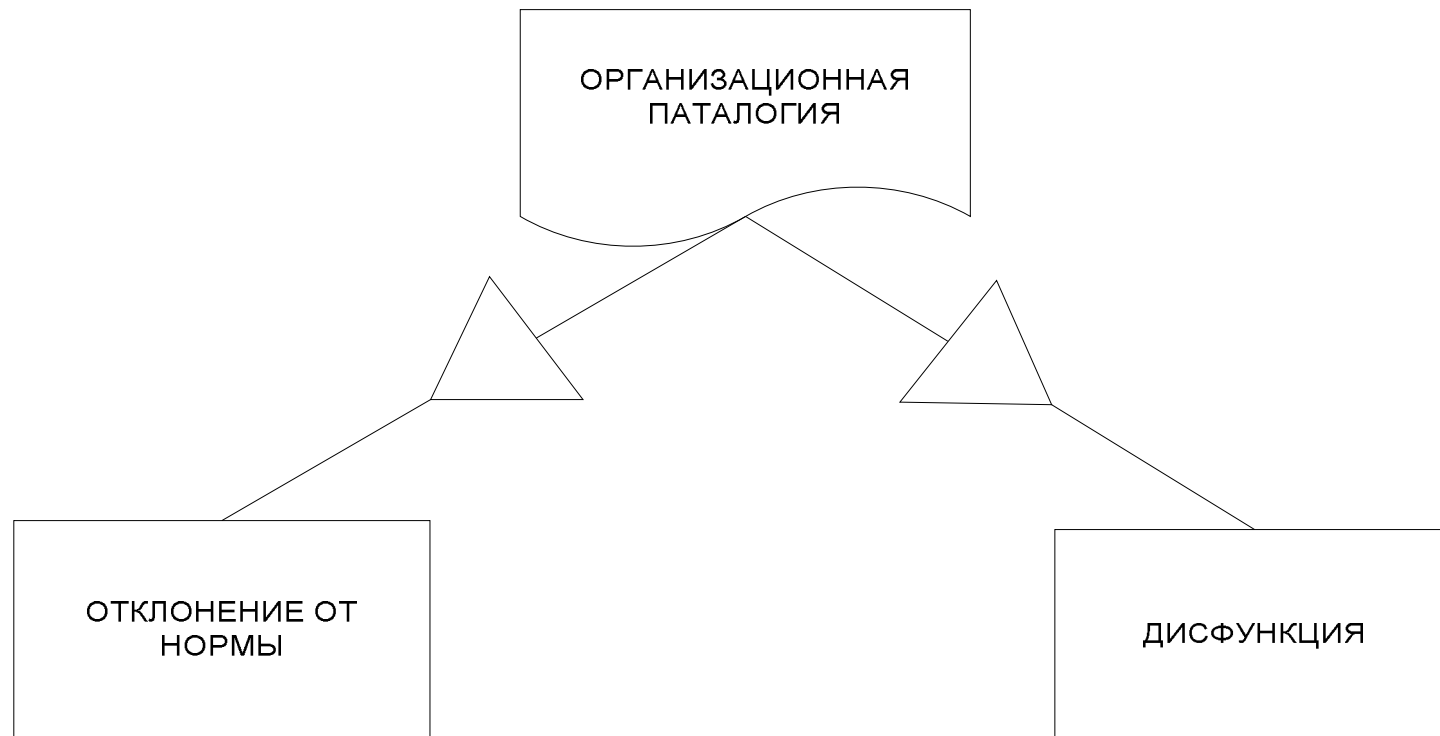
# Лекции по курсу «Управленческое консультирование»

## **Лекция 7. Организационная патология**

## Лекция 7. Организационная патология

### Патология как отклонение и дисфункция

***Термин «организационная патология» был впервые введен польской исследовательницей Я. Станишкис в 1972 г. при анализе организационных структур.***



***Это понятие сейчас используется в двух значениях — как отклонение от нормы и как дисфункция.***

## Лекция 7. Организационная патология

### Патология как отклонение и дисфункция

**Некоторые исследователи дают понятие организационной патологии — как отклонение от нормы.**

Применение такого подхода осложняется тем, что четкого определения нормы не существует. Более того, организационную норму сформулировать чрезвычайно сложно из-за многообразия форм организаций.

Поэтому все чаще используется определение организационной патологии как дисфункции.

**Под дисфункцией понимается сбой в выполнении какой-либо функции либо устойчивое недостижение целей организации.**

Дисфункцией может также считаться достижение целей, но с существенно большими затратами времени, сил и средств по сравнению с запланированным уровнем.

***Пример:** Если в небольшой организации секретарь руководителя занимается решением кадровых вопросов, выполняет функцию подбора и учета персонала. С одной стороны, такая ситуация — отклонение от нормы, поскольку данную функцию должно выполнять специализированное подразделение (отдел кадров или служба персонала). Но поскольку эта функция успешно выполняется, данное отклонение от нормы нельзя считать патологией.*

## Лекция 7. Организационная патология

### Болезни роста и патологии

Необходимо отличать организационные патологии от болезней роста.

Кардинальное отличие патологий от болезней роста состоит в том, что организация самостоятельно не может разрешить проблему патологий.

Это связано с трудностями в их выявлении и преодолении. Внешние признаки проявления патологии зачастую воспринимаются как отдельные независимые проблем. Причем одни проблемы могут быть причинами патологии, другие — ее следствиями.

Пример: Патология «господство структуры над функцией» возникает обычно как способ решения других проблем: например, отсутствие отлаженной системы взаимодействия склада и розничной сети пытаются компенсировать введением должности контролера их совместной работы и т. п. Хаос, необдуманные решения могут быть признаками патологии «несовместимость личности с функцией».

## Лекция 7. Организационная патология

### Болезни роста

**Зависимость патологий от многих факторов, их взаимосвязь с элементами структуры организации требуют системного подхода в устранении патологии.**

В этом и состоит трудность — попытка решения проблемы может вызвать сбой в другой части системы и способствовать возникновению новой патологии.

- *Риски возникновения патологий усиливаются, и количество их увеличивается при существенном изменении условий работы организации, с появлением новых раздражающих факторов внешней среды. Они приобретают массовый характер в период проведения масштабных экономических преобразований, что обуславливает особую важность данной проблемы.*

## Лекция 7. Организационная патология

### Виды патологий в построении организации

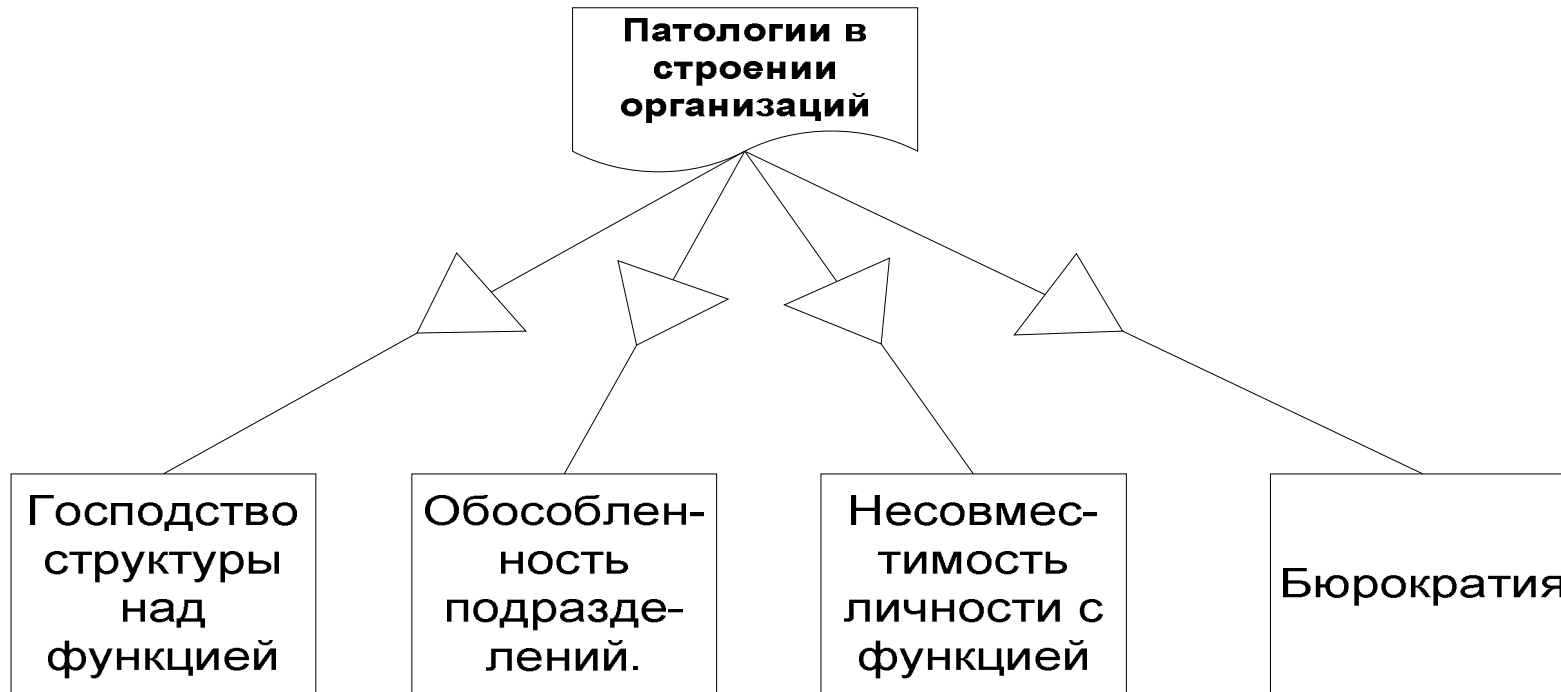
Выделяется три типа организационных патологий:

- Патологии в строении организаций
- Патологии в управленческих решениях
- Патологии в организационных отношениях



## Лекция 7. Организационная патология

### Патологии в строении крупных организаций



Господство структуры над функцией (создание новых подразделений для решения проблем вместо конструктивного подхода).

Обособленность подразделений.

Несовместимость личности с функцией (чаще она касается руководителей и возникает, когда действия управленца вступают в противоречие с организационным порядком).

Бюрократия (чрезмерное количество процедур).

## Лекция 7. Организационная патология

### Патологии в строении крупных организаций

Патологии в строении организаций охватывают всю структуру предприятия — от управляющего органа до подведомственных звеньев. Следствием является: нарушение связей между подразделениями, центром и отделами, замедление выполнения решений, сбой в функционировании системы организации в целом.

Патологии этого типа обычно характерны для крупных организаций и соответствуют стадии зрелости; обычно они связаны с укрупнением организации.

- *Так, расширение сети, увеличение числа филиалов в большинстве случаев вызывает обособленность подразделений. Крупным предприятиям советского периода были свойственны и бюрократия, и господство структуры над функцией. Несовместимость личности с функцией — особый вид патологии, способный возникнуть в любой организации. Здесь решающую роль играет личность — руководителя или сотрудника.*

## Лекция 7. Организационная патология

### Патологии в строении малых организаций

**Особенностью патологии в строении малых предприятий является отсутствие формализации бизнес процессов.**

Следствием является: дезорганизация выполнения задач, нарушения в информационных потоках, замедление выполнения решений, сбой в функционировании системы организации в целом.

*Основная задача здесь на первом этапе - необходимость*  
**разделить власть в компании на два уровня:**  
**законодательную и исполнительную.**

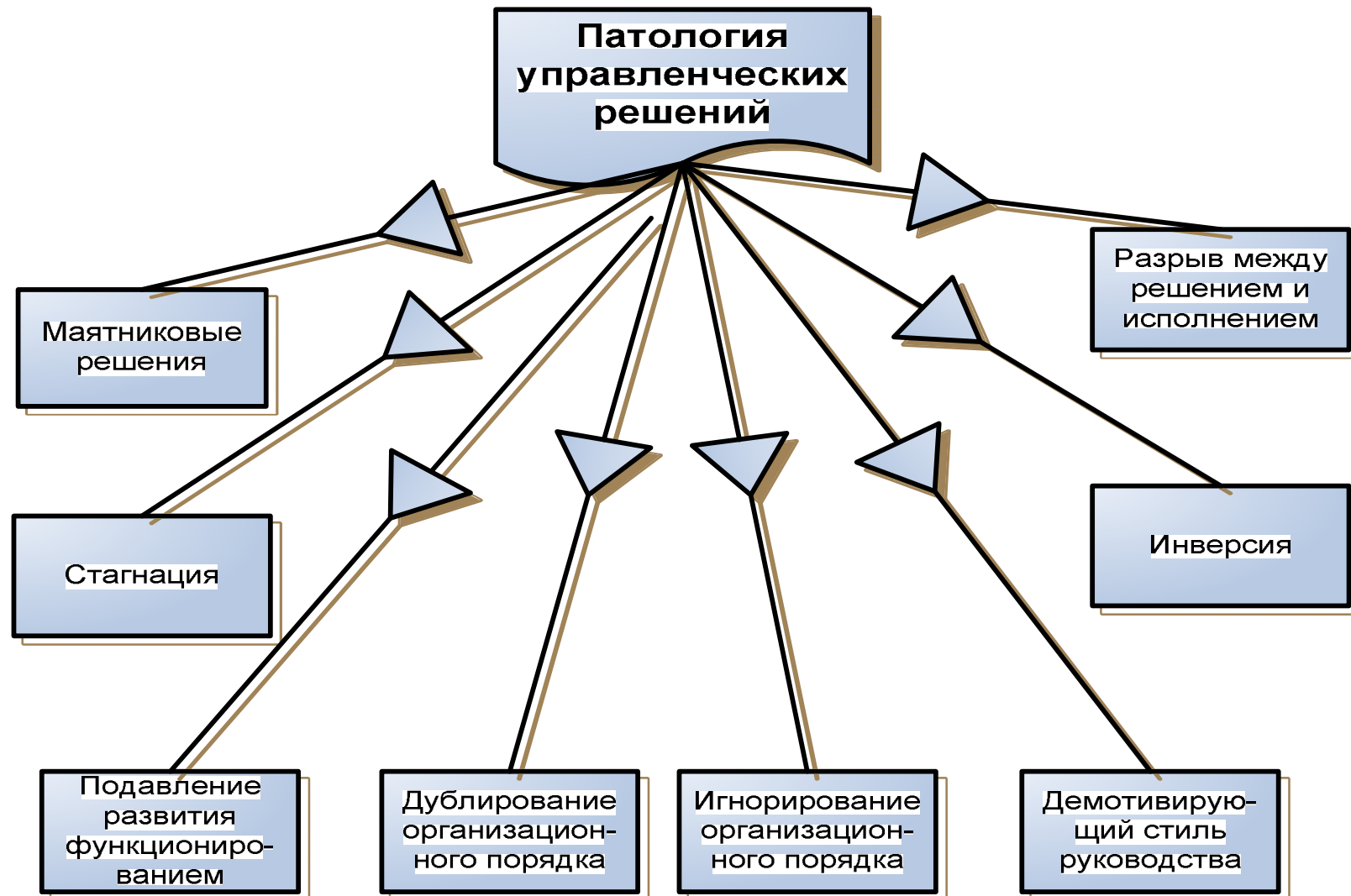
Первая – собрание акционеров и его особые структуры.

Вторая – генеральный директор и все его подчиненные.

Следующий этап – **собственно формализация бизнеса**, т.е. переход к четким процедурам выполнения тех или иных задач.

## Лекция 7. Организационная патология

### Патология управленческих решений.



## Лекция 7. Организационная патология

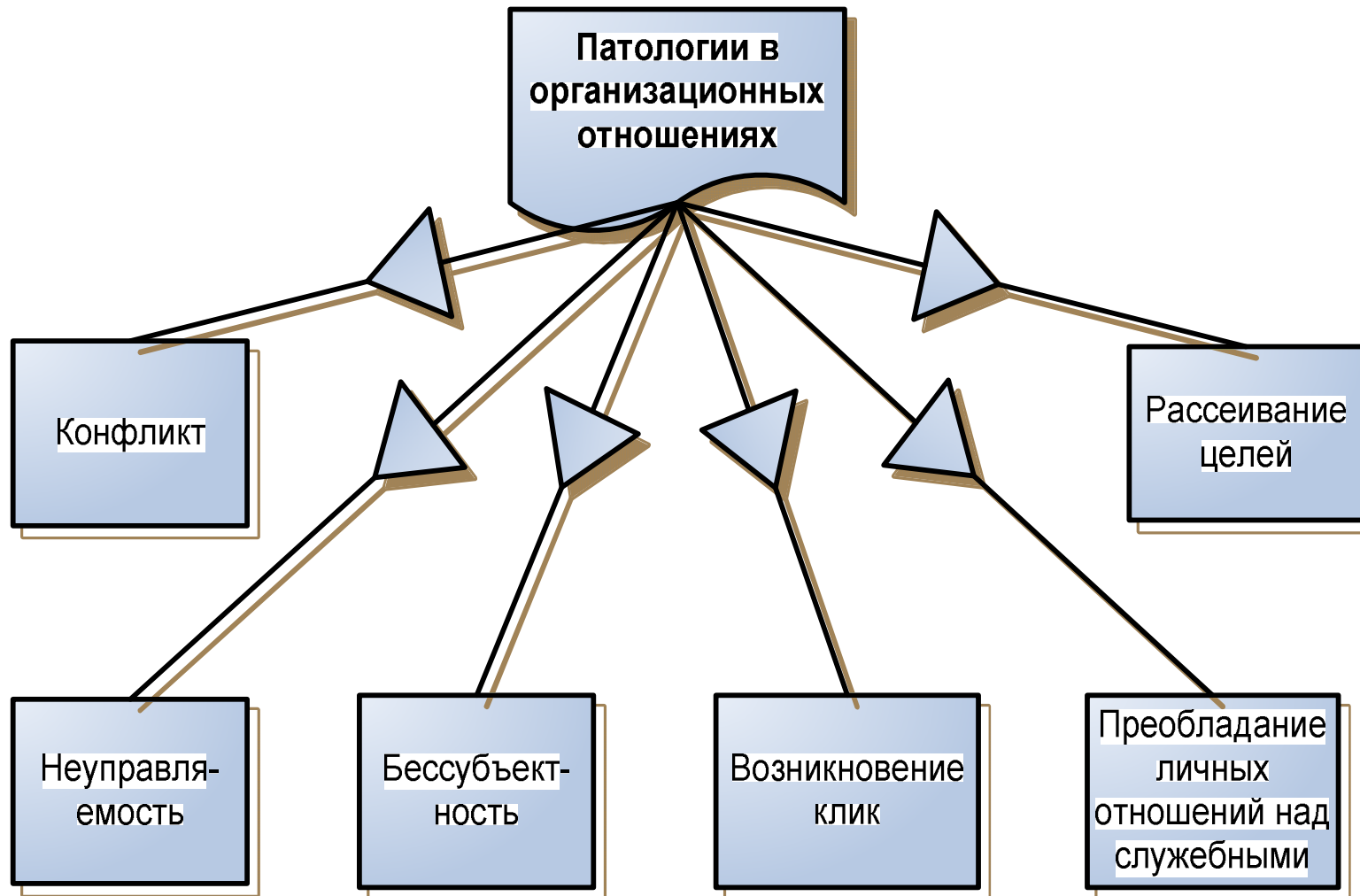
### Патология управленческих решений.

- Маятниковые решения (меры и контрмеры).
- Дублирование организационного порядка (распоряжения, которые повторяют обязательные нормы, и др.).
- Игнорирование организационного порядка (нарушение принятых норм).
- Разрыв между решением и исполнением (осложнение реализации принятого решения неучтенными факторами или невозможность его осуществления).
- Стагнация (неспособность к изменениям, неумение их осуществлять).
- Подавление развития функционированием.
- Демотивирующий стиль руководства (преобладание негативной оценки действий сотрудников, отсутствие поощрений).
- Инверсия (результат управленческого воздействия оказывается противоположным цели).

*Важно !!! Возникновению патологий в управленческих решениях способствуют не только неправильные решения руководящих органов, но и сформировавшиеся патологии в строении организации. Данные патологии также приводят к нарушению рабочего процесса, вызывают спады в деятельности организации.*

## Лекция 7. Организационная патология

### Патологии в организационных отношениях



## Лекция 7. Организационная патология

### Патологии в организационных отношениях

- Конфликт (раздел организации на конфликтующие стороны, усложнение сотрудничества).
- Неуправляемость (потеря власти управляющего органа над подведомственными).
- Бессубъектность (ситуация, когда от работников ничего не зависит или они пассивны, безынициативны).
- Преобладание личных отношений над служебными.
- Рассеивание целей.
- Возникновение клики (использование ресурсов организации руководящей группой в личных целях).

## Лекция 7. Организационная патология

### Патологии в организационных отношениях

Патологии в организационных отношениях чаще возникают на фоне управленческих ошибок.

***Пример:** появлению бессубъектности способствует демотивирующий стиль руководства. Естественно, что при отсутствии стимула сотрудники становятся менее активными и не стремятся выдвигать новые идеи.*

**Важным примером патологий в организационных отношениях является рассеивание целей.**

Это явление в той или иной степени характерно для всех организаций, но наиболее сильно проявляется в крупных фирмах с множеством подразделений и в компаниях с низкой мотивацией персонала.

***Важно !!!** Через данную патологию можно оценивать степень управляемости организации: чем сильнее рассеивание целей, тем ниже управляемость.*



## Лекция 7. Организационная патология

### Типичные патологии на различных фазах жизненного цикла организации

#### Каждой фазе жизненного цикла организации присущи свои патологии.

- **Зарождение** сопровождается господством структуры над функцией, характерно преобладание неформальных отношений.
- На **стадии развития** возникают инверсии. Этап юности опасен как переломный момент и характеризуется возникновением различных патологий: обособленностью подразделений, неуправляемостью, дублированием организационного порядка, демотивацией руководства.
- **Этап расцвета** в идеале подразумевает достижение организацией наивысшей стадии развития и не предполагает патологий.
- На **стадии стабилизации** возможно подавление развития функционированием.
- Этап **аристократизма** характеризуется стагнацией, бессубъектностью, рассеиванием целей.
- Заключительные стадии развития организации **бюрократизация и смерть** — выражаются в разрыве решений и реализации, подавлении развития функционированием, обособленности подразделений, бюрократизации.

*Существует ряд патологий, не привязанных к определенному этапу: несовместимость личности с функцией, маятниковые решения, игнорирование организационного порядка, конфликт в организационных отношениях, появление клика и демотивация могут появиться на любой стадии, начиная с юности, а рассеивание целей — с этапа аристократизма.*

# Лекции по курсу «Управленческое консультирование»

**Лекция 10. Диагностики организации(продолжение)**

## Лекция 10. Диагностика организации

### Метод экспертных оценок

Эксперт – опытный специалист, который отбирается для участия в экспертизе по признаку компетентности в избранной области.

*Для экспертизы SWOT, PEST(STEP) и КФУ обычно привлекаются сотрудники организации с опытом работы в данной отрасли не менее 3 лет и не менее 1 года в данной организации, в компетенцию которых входят вопросы связанные с проводимой экспертизой. В качестве внешних экспертов приглашаются специалисты исследовательских, научных и других коммерческих организаций, компетентных в данной области.*

Зона компетентности эксперта – наличие у эксперта знаний в изучаемой области, которые сформировались непосредственно в его практической деятельности. В результате эксперт имеет устойчивое, аргументированное мнение.

## Лекция 10. Диагностика организации

### Метод экспертных оценок

#### Функции эксперта:

- Диагностическая – освидетельствование состояния объекта, выявляя его структуру, основные функции, связи с внешней средой.
- Информационная – эксперт как генератор уникального знания.
- Прогностическая – возможность эксперта выявлять и прогнозировать ситуацию объекта, его состояние и изменения во временной перспективе.

#### Результат работы эксперта:

Принципиально новые знания в избранной области, которые генерируют эксперты в ходе экспертизы.

Оценочное знание – упорядоченный список объектов, присвоение им рангов которые составляют эксперты на основе своих знаний.

## Лекция 10. Диагностика организации

### Метод экспертных оценок

Экспертные оценки - количественные или порядковые оценки процессов, факторов или явлений, не поддающиеся непосредственному измерению. Они основываются на суждениях специалистов, поэтому, в принципе, их нельзя считать вполне объективными.

Наиболее часто используемые в управленческом консультировании методы экспертных оценок:

1. Метод ранжирования с использованием баллов
2. Метод Дельфи

Метод ранжирования с использованием баллов представляет собой методику, когда определенным критериям оценки экспертов ими присваиваются определенные баллы, а затем эти баллы суммируют. В некоторых случаях вводятся весовые коэффициенты для значений факторов оценок и рейтинговые коэффициенты для экспертов. Сумма весовых или рейтинговых коэффициентов должна равняться 1.

## Лекция 10. Диагностика организации

### Метод экспертных оценок

#### Метод Дельфи

Метод Дельфи появился в 50 годы 20 века и разработан американской корпорацией РЭНД (RAND [www.rand.org](http://www.rand.org) ) – всемирно известный американский стратегический центр и первая в мире организация, которую стали называть «фабрикой мысли» (think tank).

Особенность метода состоит в том, что члены группы исследователей индивидуально, письменно и анонимно для других участников отвечают на вопросы экспертизы.

Организатор исследования сводит мнения экспертов в единое решение или оценку.

## Лекция 9. Диагностика организации (продолжение)

### PEST(STEP) анализ

**PEST (STEP) анализ - это анализ макросреды организации.**

STEP это акроним слов - Social, Technological, Economic, Political

Для стран с развитой рыночной экономикой и стабильной политической ситуацией используется PEST анализ - политическая, экономическая, социальная и техническая составляющая среды, обычно этот вид анализа используется для стран с развивающейся экономикой или переходной и не стабильной политической ситуацией.

STEP - используется для стабильных стран.

Этапы реализации методики анализа:

- Определение объекта анализа (предприятия, СБЕ и т.п.)
- Определение критериев и отбор экспертов
- Заполнение формы качественного или табличного STEP анализа.

Данная методика не вводит числа ограничений факторов.  
Каждый эксперт самостоятельно определяет набор факторов макросреды.

## Лекция 9. Диагностика организации (продолжение)

### PEST(STEP) анализ

Social	Tehnological
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Economic	Political
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Форма качественного метода проведения STEP анализа.



## Лекция 9. Диагностика организации (продолжение)

### PEST(STEP) анализ

№	группа	описание факторов	анализ влияния фактора (+\ -)	оценка вероятности наступления события	важность фактора (от 1 до 10)	результ. влияние (5х6 + знак из колонки 4)	мероприятия по компенс. или использ. данного фактора
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Эконом.	Падение курса дол.	-	0.7	8	-5.6	

Форма табличного метода проведения STEP анализа

## Лекция 10. Диагностика организации

### SWOT анализ

**SWOT анализ это методика анализа микросреды организации.**

**Задача SWOT анализа** - выявить факторы микросреды оказывающие существенное воздействие на организацию.

SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы).

Обычно обстановка отражается:

Внутренняя - в S и W, а внешняя –в O и T.

## Лекция 10. Диагностика организации

### SWOT анализ

Внутренние факторы	Внешние факторы
<p><b><u>Сильные стороны:</u></b></p> <p>Передовое импортное оборудование и технологии. Отлаженная информационная система Стабильные отношения с поставщиками. Собственная база НИОКР. Высококвалифицированный персонал. Сравнительно низкая себестоимость. Минимальные потери и хищения</p>	<p><b><u>Возможности:</u></b></p> <p>Высокие темпы роста спроса на товар Возможность получения российскими компаниями квоты на экспорт в ЕС. Большая ёмкость рынка России. Отсутствие товаров-субститутов. Появление новых поставщиков Возможность быстро проводить регистрацию препаратов</p>
<p><b><u>Слабые стороны:</u></b></p> <p>Ограниченность складов. Отсутствие региональных представительств. Слабая координация подразделений Отсутствие опыта у ряда менеджеров. Отсутствие собственного грузового транспорта. Недостаток оборотных средств.</p>	<p><b><u>Угрозы:</u></b></p> <p>Ужесточение конкуренции между существующими конкурентами. Сезонные колебания спроса на товар. Риск появления иностранных конкурентов. Угроза со стороны движений в защиту окружающей среды в регионе.</p>



## Лекция 10. Диагностика организации

### SWOT анализа

Внешняя среда	Внутренняя среда								
	Слабые стороны				Сильные стороны				
	Отсутствие региональных представительств	Слабая координация	Недостаток оборотных средств	Итого	Собственная база НИОКР	Сравнительно низкая себестоимость	Минимальные потери и хищения	Итого	Всего
Возможности									
Высокие темпы спроса на товар	-3	-2	-3	-8	3	2	1	6	-2
Возможность получения квот на экспорт в ЕС	0	0	-3	-3	3	3	3	9	6
Отсутствие субститутов	0	-1	0	-1	2	2	0	4	3
Угрозы									
Ужесточение конкуренции	-3	-3	-1	-7	2	3	3	8	1
Сезонные колебания спроса	-1	0	-3	-4	1	3	0	4	0
Угроза со стороны движения в защиту окружающей среды	0	-3	0	-3	3	0	3	6	3
Итого	-7	-9	-10	-26	14	13	10	37	12 П

## Лекция 10. Диагностика организации

### SWOT анализ

Возможные сферы управления и показатели оценки	Оценка									
	плохо		посредственно						хорошо	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Возможности и угрозы рынка</b>										
Банк маркетинговых Данных				o						
Доля рынка					o					
Охват рынка представительствами		o								
Ужесточение Конкуренции		o								
Сезонные колебания спроса			o							
<b>Производство</b>										
Производственный потенциал				o						
Возможности роста						o				
Обеспеченность рабочей силой								o		
<b>НИОКР</b>										
Степень новизны продукции				o						
Приоритет в патентовании								o		
Собственная база НИОКР									o	
<b>Финансовое управление</b>										
Недостаток оборотных средств		o								
Доступность кредита					o					
<b>Административное управление</b>										
Сбалансированность предприятия					o					13
Расходы на систему управления						o				

## Лекция 10. Диагностика организации

### Анализ на основе матрицы Макензи (GE)

Методика SWOT анализа с использованием матрицы Макензи:

- Определение объекта анализа: предприятия, СБЕ и т.п.
- Определение критериев и отбор экспертов
- Выявление факторов внешней (возможности и опасности) и внутренней (сильные и слабые стороны) среды. Возможности и сильные стороны имеют положительный знак, опасности и слабые стороны отрицательный.
- Определение весовых значений важности выбранных факторов для предприятия. Сумма важности всех весовых факторов равна 1.
- Оценка выявленных факторов внешней и внутренней среды для предприятия по 10 бальной шкале.
- Определение среднеарифметического значения оценки каждого из факторов.
- Умножение полученного значения на его весовой коэффициент и получение суммарного значения для внешних и суммарного значения для внутренних факторов.
- Нанесение полученных значений на Матрицу Макензи для определения положения предприятия.
- Подготовка сводного итогового анализа и рекомендаций при необходимости проводится дополнительный по факторный анализ.

**Лекция 10. Диагностика организации**  
**Метод экспертных оценок**

Внутренние факторы	Важность фактора	Внешние факторы	Важность фактора
Привлекательность предприятия для внешних финансовых ресурсов(фактор 1)	0.2	Норма прибыли на рынке (фактор 1)	0.3
Себестоимость оптовых услуг (фактор 2)	0.3	Сила конкуренции (фактор 2)	0.3
Возможность продвижения оптовых услуг(фактор3)	0.5	Уровень спроса на рынке (фактор 3)	0,4



## Лекция 10. Диагностика организации

### Метод экспертных оценок

Факторы привлекательно сти рынка	Важность фактора,	Оценка для предприятия (0-10), балл	Произведение важности на оценку, балл
Норма прибыли на рынке	0.3	6	1.8
Уровень спроса на рынке	0.4	4	1.6
Сила конкуренции	0.3	5	1.5
Итого	1		4.9

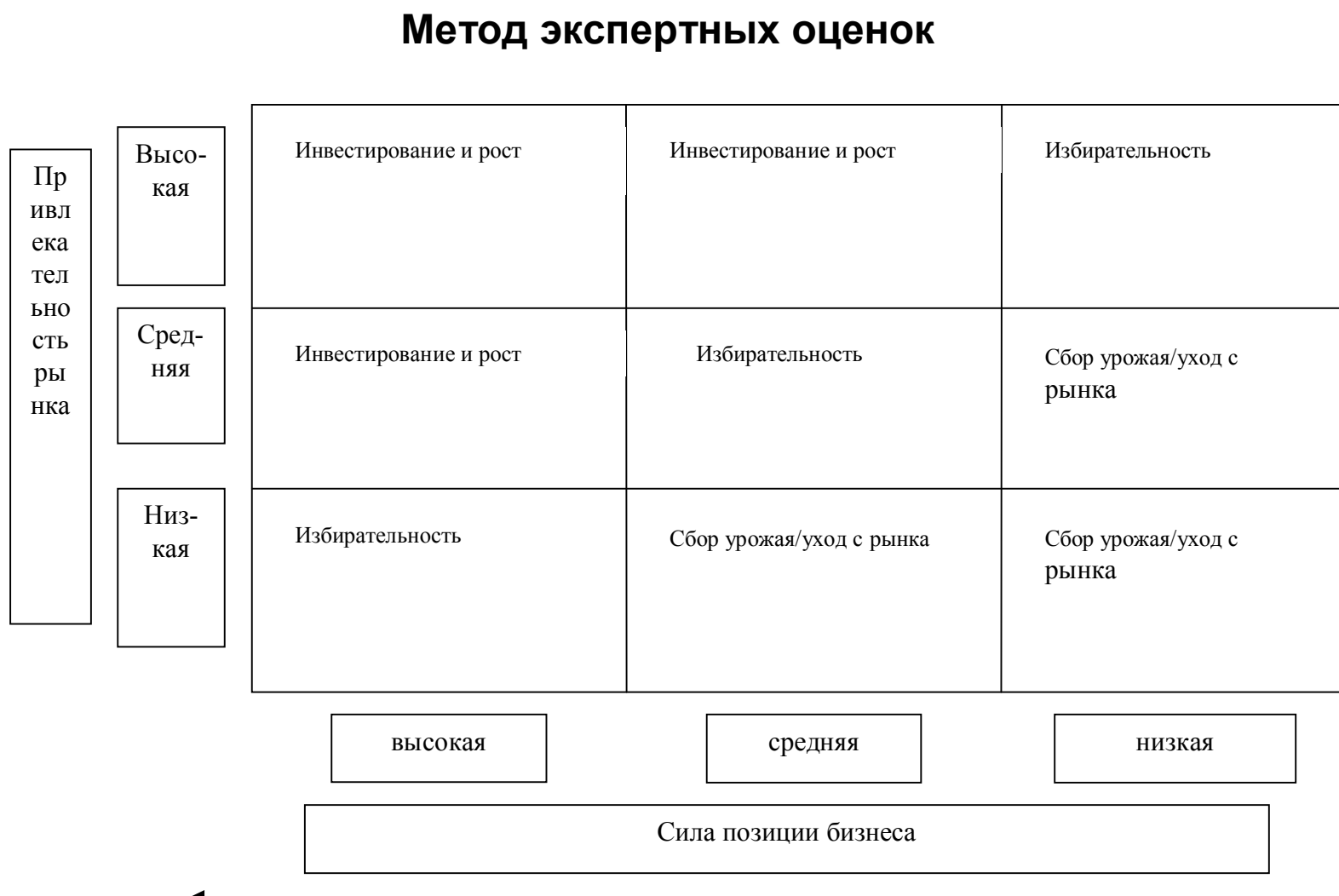
## Лекция 10. Диагностика организации

### Метод экспертных оценок

Внутренние факторы предприятия (относительные преимущества)	Важность фактора,	Оценка для предприятия (0-10), балл	Произведение важности на оценку, балл
Привлекательность предприятия для внешних финансовых ресурсов	0.2	6	1.2
Себестоимость оптовых услуг	0.3	7	2.1
Продвижение оптовых услуг	0.5	9	4.5
Итого	1		7.8

## Лекция 10. Диагностика организации

### Метод экспертных оценок



## **Лекция 10. Диагностика организации**

### **Метод экспертных оценок**

#### **Анализ Ключевых факторы успеха**

Понятие «Ключевые факторы успеха» (KFS) было введено Охме в работе «Ум стратега». Он предположил, что ключевые факторы успеха (КФУ) позволяют направить концентрированные ресурсы в конкретную область, где предприятие видит наибольшие возможности в достижении преимущества над конкурентами. При этом КФУ неодинаковы для различных отраслей и изменяются в зависимости от желаемых целей.

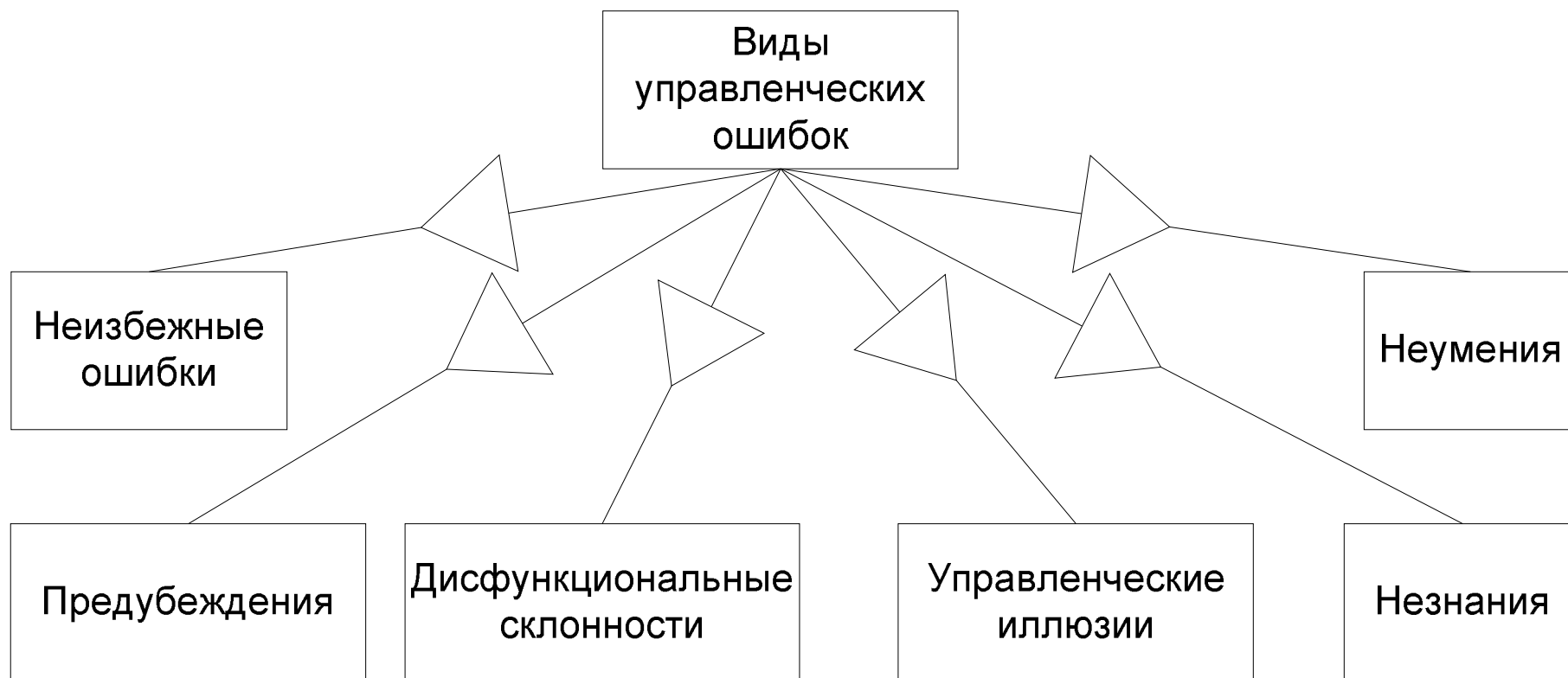
Таким образом, КФУ — это те факторы, которым предприятие должно уделять особое внимание на определенном рынке, так как они определяют его успех на этом рынке, его конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность.

# Лекции по курсу «Управленческое консультирование»

**Лекция 11. Диагностика организации(продолжение)**

## Лекция 11. Диагностика организации

### Анализ управленческих ошибок



Лекция 11. Диагностика организации  
Анализ управленческих ошибок

***Естественные (неизбежные) ошибки:***

- а) в ***прогнозах*** тенденций на рынке, возможных действий конкурентов, спроса и т.п.;
- б) в ***оценках*** ситуации в организации, качества продукции, способностей работников и т.д.;
- в) ***непредвиденные***, но в принципе предвидимые события, последствия собственных действий и т.д.

Лекция 11. Диагностика организации  
Анализ управленческих ошибок

***Предубеждения:***

- а) неприятие перехода от модели управления **"приказ-исполнение"** к модели управления **"согласование интересов"**;
- б) неприязнь к **поведенческим технологиям**, например, к использованию правил, методик для проведения коммерческих переговоров, командной работы, разрешения конфликтов и т.п.;
- в) **"ерунда все, что нельзя посчитать"** – предубеждение против качественных методов стимулирования, оценки работников и т.д.;
- г) отношение к работе над **стратегией** как к занятию абсолютно непрактичному;
- д) **заниженная оценка** реального потенциала **работников**;
- е) **боязнь делегировать** ответственность подчиненным.<sup>4</sup>



Лекция 11. Диагностика организации  
Анализ управленческих ошибок

**Незнания:**

- а) закономерностей смены **стадий** развития организаций;
- б) методов формулирования должностных **функций**;
- в) современных **мотивационных** систем;
- г) методов **анализа ситуаций**;
- д) управленческих **технологий**.

Лекция 11. Диагностика организации  
Анализ управленческих ошибок

**Неумения:**

- а) формулировать **цели** своей фирмы;
- б) **доводить** общефирменные цели **до целей подразделений** и работников;
- в) просчитывать свои решения на **реализуемость**;
- г) планировать **многовариантно**;
- д) обеспечивать **фактическое выполнение решений**;
- е) использовать **индивидуальные особенности** работников.

## Лекция 11. Диагностика организации

### Анализ управленческих ошибок

#### **Дисфункциональные склонности:**

- а) к **самоцентризму**, т.е. стягиванию максимума решений и проблем организации на себя;
- б) **демотивирующий** стиль руководства, т.е. упор на подчеркивание упущений работников, а не на оценку их достижений;
- в) **"информационная алчность"** - стремление знать и контролировать в организации все;
- г) **дублирование порядка**, когда руководители выдают задания, повторяющие должностные инструкции, положения об отделах и т.д.;
- д) склонность давать задания, устраивать разбирательства **"через голову"** подчиненных руководителей;
- е) **перегрузка лучших** работников по принципу "грузить на того, кто везет";
- ж) привычка назначать нереальные, т.н. **"мобилизационные" сроки** выполнения заданий;
- з) **поспешность** в выдаче **заданий**, от чего у подчиненных возникает установка: "не торопись выполнять – скоро отменят";
- и) **необязательность на слово**, пренебрежение своими обязательствами и обещаниями, что разрушает репутацию руководителя;
- к) **склонность** поддаваться манипулированию со стороны подчинённых;
- л) **эмоциональное подавление** подчинённых: силой голоса, грубостью и т.п.

Лекция 11. Диагностика организации  
Анализ управленческих ошибок

**Управленческие иллюзии:**

- а) вера в **непогрешимость своих решений**, убежденность в том, что главные причины сбоев в управлении – низкая исполнительская дисциплина, внешние обстоятельства, а не собственные просчеты;
- б) культ **материального стимулирования**, сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам, нежелание "включать" более сложную мотивацию персонала;
- в) склонность видеть **причины своих трудностей** прежде всего **во вне**, а не внутри организации;
- г) преувеличение **фактора лояльности** ближайших сотрудников при их подборе и оценке и т.д.;
- д) склонность рассматривать достигнутое **благополучие как постоянное**, самоуспокоение, игнорирование возможных угроз.

## **Лекция 11. Диагностика организации**

### **Анализ управленческих решений**

#### **Методика самодиагностики управленческих решений**

I. Из приведенного перечня впишите здесь те управленческие ошибки, которые, по Вашему мнению, существуют в вашей организации. Если ошибки отсутствуют в перечне добавьте свое описание.


## Лекция 11. Диагностика организации

### Анализ управленческих ошибок

II. Выделите, пожалуйста, из перечисленных и добавленных Вами ошибок по три – четыре в каждый квадрат (обозначьте их соответствующими им цифрой и буквой)

А	Б
Представляют наибольшую <i>опасность</i> для дела	Особенно актуальны для <i>Вашей организации</i> сегодня

## Лекция 11. Диагностика организации

### Анализ управленческих решений

**Важной задачей анализа управленческих решений является анализ:**

- соотношений формализованных и неформализованных решений;
- соотношений стратегических и операционных решений;
- соотношения долей ситуационных и нормотворческих решений в общей структуре принимаемых решений на разных уровнях управления организацией.

*Обычно вначале проводится анализ структуры управленческих решений. Затем анализ соответствия управленческих решений стратегическим целям организации. После чего анализируется управляемость и осуществимость управленческих решений и стиль руководства организацией.*

# Лекция 11. Диагностика организации Анализ управленческих решений

<div>Типы решений</div> <div>Сфера решений</div>	1	2	3	4	5	6	7
Внешние связи: власть, партнеры и т.п.							
Филиалы							
Коммерческая деятельность							
Квалификация персонала							
Маркетинг							
Планирование							
Социальные вопросы							
Технология производства							
Финансирование							
.....							12