

Учебники и учебные пособия Лапыгина Юрия Николаевича, изданные в центральных издательствах

См. «Ученые России»

e-mail Larygin.Y@gmail.com



Раздел 2. Организация управленческого консультирования

Консультант-клиентские отношения и выбор консультационной фирмы

1. Основы взаимодействия консультанта с клиентом
 2. Контракт на консультационные услуги
 3. Принципы организации отношений
 4. Поведенческие аспекты
 5. Еще раз о моделях консультирования
 6. Организация выполнения работ
 7. Причины разочарований
 - Виды консультационных организаций
1. Поиск консультационной фирмы
 2. Выявление потенциальных консультантов
 3. Анализ предложений консультационных фирм
 4. Цена консультационной услуги
 5. Оценки клиента

ОСНОВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОНСУЛЬТАНТА С КЛИЕНТОМ

Процесс включает двух партнеров: консультанта и клиента

Клиент - оплачивает услуги консультанта на условиях, определенных договором

Консультант как субъект консультирования в течение определенного периода времени работает, выполняя работу по договору

Руководитель не всегда может сформулировать главную проблему

Консультанту тогда может оказывать профессиональные услуги клиенту, начиная с формулирования предмета предстоящей работы

Основы взаимодействия консультанта с клиентом

Мнение практика

Клиент и плательщик по договору – разные субъекты (иногда заказывают работу для клиента, чтобы его разорить, «поглотить»). Интересы плательщика и клиента расходятся. Кто клиент? Двойное консультирование. Надо создать себе клиента.

И.Г. Альтшулер

Основы взаимодействия консультанта с клиентом

Вечные вопросы

Как с наименьшими потерями убедить клиента заключить контракт?

Как убедить клиента не останавливаться после получения значительного, но промежуточного результата?

Как преодолеть сопротивление изменениям в организации со стороны управленческого персонала?

Как, оказывая консультационные услуги, не превратиться в услужливого советника?

Как адаптировать успешный опыт предшествовавших работ в организации нового клиента?

Как работать в условиях отрицательного опыта работы клиентской организации с различными консультантами?

Как не позволить себе втянуться в решение текущих проблем жизнедеятельности организации?

ОСНОВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОНСУЛЬТАНТА С КЛИЕНТОМ

Три подхода в виде метафор

- Торговый - консультант продает свою услугу клиенту
- Учительский – консультант стремится наделить клиента новыми компетенциями
- Клиентский - определить причину болезни организации клиента и наметить пути выздоровления

Важно определить – кто клиент и его ожидания

Квалифицированный клиент - способен быстро вникнуть в методики и стать партнером

Стагнант – желает что-либо существенно улучшить, ничего не меняя

Командир – готов давать указания консультанту

Чудоискатель - требует невозможного (привлечь инвестиции, повысить прибыль)

Местный знаток, ветеран – его следует отнести к носителям интересов, группам влияния, стейкхолдерам

Основы взаимодействия консультанта с клиентом

Ловушки для консультантов

Бессубъектность клиента (руководитель организации либо постоянно отсутствует, либо он просто выпадает из консультационной работы)

Стремление в каждом консультанте видеть проектировщика, который должен дать готовые решения

Равнодушие к результатам консультационной работы (в силу несовпадения собственных целей с целями, сформулированными в консультационном процессе)

Основы взаимодействия консультанта с клиентом

Когда становится ясно, сколько желает потратить клиент на консультационную услугу, тогда консультантам легко просчитать тот необходимый набор работ, который они могут выполнить в рамках обозначенного бюджета.

Основным критерием успешности выполненной консультационной работы является чувство удовлетворения клиента от полученного результата.

Основы взаимодействия консультанта с клиентом

Консультант-клиентские отношения



Переговоры
● Представительность
● Выдвигаемые преимущества
● «Заведомые» проблемы
● Вечные вопросы

Заказчик	
Клиент	
Тип клиента и его ожиданий	
◦ Командир	◦ Обучающийся
◦ Местный знаток	◦ Чудоискатель
◦ Ветеран	◦ Стагнант
◦ Носители интересов	

Взаимодействие
▶ Польза от промежуточных продуктов
▶ Вовлеченность в процесс
▶ Независимость суждений
▶ Продуктивность
▶ Межличностное восприятие:
• личностное сходство;
• единство противоположностей;
• сделка.

Консультант	
Базовые ценности и парные ориентации	
◦ Системный выбор	◦ Работник-организация
◦ Неопределенность как шанс	◦ Проблемы-возможности
◦ Реальные изменения	◦ Идти за клиентом-вести клиента
◦ Техника-аналитика	◦ Высвободить потенциал или внести его

Концепция глубокого консультирования	
Положения	Подходы
● Формирует спрос на реально требуемые услуги	● Торговый (консультационные услуги за деньги)
● Включает каунселинг и коучинг	● Клинический (помощь в ценностной переориентации)
● Интуитивно ведет клиента за консультантом	● Учительский (обучение и передача методов)
● Требуется наличие консультанта с высокой квалификацией	

Основы взаимодействия консультанта с клиентом

Мнение практика:

Нередко получается развивающийся контракт, когда мы соглашаемся на простейший, частичный заказ, но выполняем его с входом на новый, более сложный.

А.И. Пригожин

Контракт на консультационные услуги

Контракт – форма закрепления партнерских связей

Фиксируются

- принятые договоренности
- взаимные права и обязанности
- последствия нарушения договоренностей

Две формы:

- устный договор (как правило, работа на безвозмездной основе)
- письменный контракт (абонентское обслуживание в т.ч.) или письменное соглашение (для кратковременных работ)

Структура и содержание произвольны:

- преамбула (введение)
- основная часть
- заключение

Контракт на консультационные услуги

Мнение практика:

По-моему, предпочтительнее такая форма контракта: составляется общий договор на оказание консультационных услуг с формулировкой типа «оказание консультационных услуг по развитию фирмы», а далее в том же тексте перечисляются этапы: проведение оргдиагностики; разработка стратегии и идеологии компании; развитие командообразования; разработка функциональных политик (указать, каких именно); развитие организационной структуры; определение служебных функций руководящего состава; обновление бизнес-процессов; разработка кодекса компании; перевод кодекса на уровень поведенческих норм; коучинг руководителей; консультационное сопровождение осуществляемых изменений

Контракт на консультационные услуги

Преамбула

- название контракта;
- место и время заключения;
- наименование сторон

Основная часть

1. Специфические условия:

- определения и толкования терминов
- предмет договора (цели, объем работ, результаты, рабочий план, сроки, методы)
- обязанности консультанта (перечень работ и услуг)
- обязанности клиента (предоставление необходимой информации, обеспечение условий работы, организация обучения, соблюдение условий оценки и оплаты работы, конфиденциальность)
- оценка промежуточных и конечных результатов
- порядок расчета (расчеты, стоимость работ, сроки платежей)
- разрешение споров (досудебная процедура – путем переговоров)
- срок действия договора (начало и окончание срока)
- штрафные санкции (основания для расторжения и штрафных санкций, просрочка приема выполнения работ, задержка выплат).

2. Общие условия договора: арбитражная оговорка; форс-мажор.

Заключение

юридические адреса сторон; приложения к договору; подписи сторон

Контракт на консультационные услуги

- **Вот, помню, был у меня клиент – ИП «Социаль», с которым контракта я не заключал, поскольку фирма клиента состояла всего из 5 человек и работа прошла в течение двух дней. Фирма занималась посредническими услугами – поставляла специи в промышленные предприятия города. В первый день я провел предварительную экспресс диагностику, а во второй день (с 9 утра до 9 вечера) все члены трудового коллектива в рамках организованного мною процесса выполнили анализ факторов внешней и внутренней среды, сформулировали видение, миссию, стратегические цели и саму стратегию, а также построили матрицу решений и построили структурную схему развития своей фирмы. Разработочный однодневный семинар сопровождался обучающими фрагментами на каждом этапе, что**

Принципы организации отношений

В принципах непременно находят отражение

- особенности предоставляемой услуги и требования к ней
- нормы поведения клиента и консультанта
- организация взаимодействия между консультантом и клиентом

Нормы этики

- независимость и объективность (например, не обслуживать одновременно конкурирующие организации)
- конфиденциальность (например, без разрешения клиента информация, полученная от него во время работы, не может быть раскрыта или использована консультантом в личных целях)
- установление и согласование с клиентом размера гонорара до начала работы

Принципы организации отношений

Мнение практика: парадокс от Хайниша

**Клиент развивает,
двигает вперед
консультанта; он –
двигатель в
консультировании**

Клиент сдерживает
развитие, двигает вспять
консультанта; он –
тормоз в
консультировании

С одной стороны, клиент развивает консультанта, выстраивая перед ним сложные задачи, а с другой – клиент плохо воспринимает авангардные решения (как правило, сопряженные с риском) и требует менее рискованных решений – апробированных консультантом ранее на других клиентах.

Принципы организации отношений

Клиент - не просто потребитель услуг, а руководитель: он часто подчеркивает свое превосходство, болезненно воспринимает обсуждение острых проблем.

Руководитель организации как клиент, как правило, имеет высокую достижительную мотивацию (ориентацию на достижение успеха) и больше реагирует на возможности, чем на стимулы.

Консультанты подчеркивают, что они так же, как и клиент, искушены бизнесом, но в силу пристрастия занимаются консалтинговым бизнесом, имея навыки в методическом обеспечении процессов поиска решений.

Консультант знает больше клиента, клиент не всегда может сформулировать свой заказ, консультант может помочь клиенту сформулировать заказ на услугу.

Принципы организации отношений

Мнение практика:

Мы должны согласиться с тем, что клиент далеко не всегда может грамотно сформулировать заказ на управленческое консультирование, наша профессиональная позиция должна состоять в том, чтобы своими методами и компетенциями помогать нашей клиентуре точнее определять как цели работы, так и средства достижения этих целей. Не только удовлетворять спрос, но и формировать его.

А.И. Пригожин

Принципы организации отношений

Представляя свою профессию клиенту, консультант сообщает

- информацию об управленческом консультировании в мировой практике, в стране и в регионе
- перечень своих клиентов или буклет в качестве рекламы
- о членстве в ассоциации консультантов России
- время нахождения на рынке услуг

Когда у консультанта клиент язвительно спрашивает: а сколько лет консультант сам работал директором, полезно заметить, что вы же не спрашиваете у врача – болел ли он сам когда-нибудь той болезнью, от которой он собирается лечить вас?

Принципы организации отношений

Авансы консультанта в части организационной диагностики:

- мы дадим вам информацию о состоянии дел в организации, которую вы не можете получить сегодня;
- мы укажем взаимосвязи между проблемами;
- станет ясно с чего начинать решение проблем;
- вы ощущаете проблемы, но с помощью наших методов вы это сделаете быстрее и точнее;
- у вас есть проблемы, которые есть и у всех других;
- у вас не может не быть проблем, которые есть во всех других организациях.

Затем с вашей помощью мы определим корневые проблемы по нашим методикам.

Поведенческие аспекты

Мнение практика: парадокс от Хайниша

Клиент в работе с консультантом искренен, прост и наивен

Клиент относится к консультированию с недоверием, напряжением, цинизмом

С одной стороны, клиент нуждается в помощи, а поэтому открыт и верит консультанту, но с другой стороны, риск отдать деньги, которых всегда не хватает, дилетанту делает клиента недоверчивым.

Поведенческие аспекты

- Консультант должен демонстрировать уверенность, чему способствует цитирование случаев из практики.
- Контакт с клиентом необходимо осуществлять не по телефону, а с глазу на глаз.
- Необходимо придерживаться краткости и выразительности в речи.
- Больше слушать, пусть больше говорит клиент.
- Консультант ведет беседу, задавая вопросы.
- Лучше, если клиент на время переговоров пересядет от рабочего телефона подальше.
- Наготове следует держать визитную карточку.
- Вербальная техника трех «да» (задать три вопроса, на которые собеседник ответит наверняка «да»).

Поведенческие аспекты

Мнение практика:

Первичные переговоры имеют свою специфику: «нет» говорить опасно – потеряешь клиента; «да» говорить, значит обнадежить; ни «да» ни «нет» - не говорить нельзя. Сами директора постоянно балансируют на бревне (стремятся изменить ситуацию к лучшему, ничего не меняя). Здесь консультант начинает соревноваться с директором в том виде спорта, в котором директора преуспели больше.

И.Г. Альтшулер

Поведенческие аспекты

Если клиент говорит о том, что в организации уже работали консультанты, то предложить другие консультационные услуги или предложить уникальную методику, которой никто больше не владеет.

Если договориться о большой работе не удастся, то следует предложить провести первый этап (без оплаты) и по результату определиться о дальнейшем сотрудничестве.

Произносить минимум специальных терминов (вместо корневая проблема – главная задача) и научитесь улыбаться улыбкой уверенного человека.

При выходе из переговоров: у меня осталось 5 минут, но, думаю, этого достаточно, чтобы договориться о следующей встрече. Договориться о контактной персоне и с кем обсудить проект контракта.

Поведенческие аспекты

Десять заповедей клиента

- Узнайте все о консультировании и консультанте.
- Определите проблему.
- Определите цель.
- Выберите себе подходящего консультанта.
- Разработайте совместную программу действий.
- Активно участвуйте во всех стадиях консультирования.
- Привлекайте консультанта к внедрению предложений.
- Следите за ходом выполнения задания.
- Оцените полученные результаты и консультанта.
- Остерегайтесь попасть в зависимость от консультанта.

Поведенческие аспекты

Мнение практика:

Клиент иногда обозначает для консультанта цель, преследуя при этом другую.

И.Г. Альтшулер

Еще раз о моделях консультирования

Экспертное консультирование.

Консультант отвечает на вопросы клиента, не проводя при этом анализа ситуации в клиентской организации.

Проблему определяет клиент, задачу решает консультант, а реализуют решение работники клиента, что не обеспечивает системности и снижает эффективность.

Консультирование по проекту.

Также ориентировано на покупку готового решения.

Но в этом случае консультантом проводится исследование состояния организации, и обеспечивают обучение клиента в части подготовки к изменениям в организации.

Недостаток в том, что идеи консультанта остаются чужими (привнесенными извне), а руководство клиентской организации может быть непоследовательным в проведении организационных изменений.

Еще раз о моделях консультирования

Мнение практика:

**Если говоришь, а клиент тебя не понимает,
значит - не так говоришь.**

И.Г. Альтшулер

Еще раз о моделях консультирования

Консультирование по процессу.

Сотрудничество консультанта и клиента в процессе всего цикла решения проблем.

Консультант обучает клиента методам диагностики, стимулирует выработку коллективных решений и содействует проведению намеченных изменений.

Проблемы в выборе методов совместной работы, которые приведут к требуемому результату.

Процесс представляет собой логическую последовательность процедур. Выделим три стадии.

1. Обеспечение единства в *понимании сути* консультационного проекта клиентов и консультантом. Стадия заканчивается заключением контракта.
2. Диагностика организации, выработка рекомендаций и их внедрение.
3. Уход консультанта от клиента и формулирование планов сотрудничества на будущее.

Роли консультанта и клиента на разных этапах меняются.

Еще раз о моделях консультирования

Стадии и этапы процесса	Процедуры
I. ПРЕДПРОЕКТНАЯ	
1. ПОДГОТОВКА	<ol style="list-style-type: none">1. Первый контакт (завязываются отношения)2. Предварительный диагноз проблемы3. Планирование задания4. Предложение клиенту5. Контракт на консультирование
II. КОНТРАКТНАЯ	
2. ДИАГНОЗ	<ol style="list-style-type: none">1. Выявление необходимых фактов2. Анализ и синтез фактов3. Установление обратной связи с клиентом4. Отчет по диагностике
3. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ	<ol style="list-style-type: none">1. Выработка решений2. Оценка альтернатив3. Предложения по осуществлению изменений4. Планирование действий по реализации решений
4. ВНЕДРЕНИЕ	<ol style="list-style-type: none">1. Оказание помощи в реализации решений2. Корректировка предложений3. Обучение персонала
III. ПОСЛЕКОНТРАКТНАЯ	
5. ЗАВЕРШЕНИЕ	<ol style="list-style-type: none">1. Оценка результатов2. Конечный отчет3. Расчет по обязательствам4. Планы будущего сотрудничества5. Уход консультанта

Организация выполнения работ

Мнение практика:

В организацию можно войти через любую дверь. Вопрос: с какими методологией и планами?

А.И. Пригожин

Организация выполнения работ

Досье проекта ведет координатор работ. В досье хранится:

- Техническое задание.
- Материалы, относящиеся к процедуре выбора консультационной фирмы.
- Контракт вместе с его проектом.
- План работ.
- Результаты мониторинга, промежуточных оценок.
- График платежей и копии платежных документов.

На время проведения работы консультанты и клиент выступают как одна команда, что предусматривает совместную деятельность с обязательным участием первого лица организации.

Организация выполнения работ

Мнение практика:

**Нельзя вяло реагировать на сильные сигналы
клиента.**

И.Г. Альтшулер

Организация выполнения работ

У клиента должна быть ясность по процессу совместной работы:

- каким образом будет осуществляться сбор и представление информации консультантам;
- кто непосредственно будет вовлечен в проект из персонала организации;
- кто обязательно должен присутствовать на встречах с консультантами;
- кто будет готовить информацию, участвовать в интервью и опросах;
- кто из специалистов должен участвовать в семинарах;
- кого помимо персонала организации следует привлечь к проекту.

Ниже приведено распределение времени по этапам работ.

Этапы работ	Продолжительность
Подготовка	2-4 дня
Диагностика	2-3 недели
Выбор проблемы и формирование структуры	1,5-2 недели
Разработка и реализация программ	8-10 месяцев
Завершение	1 месяц

Трудоемкость проекта на этапе внедрения составляет около 60% общих трудовых затрат.

Причины разочарований

- Как отмечает писатель Стенли Бинг, менеджеры, как правило, не любят консультантов и «то, как консультанты игнорируют, подавляют и разочаровывают нас, их непомерная стоимость, индифферентность и способность досаждать, все портят». Консультанты бывают разные и отчасти высказанное замечание справедливо.
- Зачастую, клиент бывает разочарован по следующим причинам:
- Консультант не обладает эффективными навыками делового общения:
- недоступность консультанта;
- недостаточное внимание и неуважительное отношение к персоналу клиентской организации;
- неумение прислушаться к чужому мнению;
- использование профессионального жаргона, непонятного клиенту.
- Консультант имеет низкую квалификацию:
- неясен проект контракта;
- нарушение графика работы;
- принятие непродуманных решений;
- выполнение работы, несоответствующей компетенции;
- неумение дать четкий ответ и объяснить свои действия;
- плохое знание отрасли клиента;
- узость кругозора.
- Консультанты закрыты в своих действиях:
- отсутствие регулярной информации о ходе работ;
- несвоевременное внесение изменений в ход работ.
- В действиях консультантов отсутствует творческий подход в предлагаемых рекомендациях.
- Консультанты не умеют передавать свои знания руководству и специалистам клиентской организации.

Причины разочарований

Мнение практика: парадокс от Хайниша

**Клиент ожидает
получения прежде всего
конечного продукта
(«продуктная»
ориентация)**

Клиент покупает не только
консультационную услугу,
но и отношения с
консультантом
(«процессная, контекстная»
ориентация)

Насколько помог консультант клиенту можно было бы судить по сопоставлению экономических показателей «до» и «после» работы консультанта, но подсчеты подобного рода носят условный характер, поскольку эффективность деятельности зависит от многих факторов, на которые в равной степени консультант повлиять не может.

Чаще удается оценить новые возможности развития, новые системы и структуры, новые положительные элементы корпоративной культуры, новые программы и проекты, реализация которых обеспечивает развитие организации.

Причины разочарований

Вот, помню, был у меня клиент – директор крупного предприятия, в советские времена выпускавшего для всей страны «цветной» металлопрокат, был разочарован результатами работы консультантов во по какой причине. Разработочный выездной семинар, организованный консультантами, начался с видео тренинга по решению простой задачи, на решение которой группе из 25 топ-менеджеров предприятия было дано 10 минут.

Задача видеотренинга – показать группе как они не умеют организованно решать поставленные задачи и после этого сформулировать правила групповой работы, которых группа будет придерживаться в течение всего трехдневного семинара.

Обсуждение в группе началось с того, что генеральный директор (как это водится на планерках) взял власть в свои руки и половину отведенного времени говорил в режиме монолога. И, когда после завершения обсуждения вариантов решения задачи видеозапись была показана, генеральный директор, видимо, понял, что повел группу в неверном направлении, а обсужденные правила групповой работы показали, что процесс генерирования вариантов решений он постоянно разрушал.

Во время первого же перерыва генеральный директор сообщил ведущему тренинг консультанту о том, что ему надо срочно решать насущный вопрос неплатежей (это был 1998 год) и отбыл на предприятие. В итоге, когда оставшимися топ-менеджерами была разработана стратегия развития предприятия, он, не участвуя в процессе трехдневной работы, не принял результаты как перспективные для развития предприятия. И, подписывая акт сдачи-приемки, сказал, что деньги из уважения к консультантам выплатит, но результатами работы он недоволен.

Виды консультационных организаций

Необходимо определиться: с отечественными или иностранными консультантами вести переговоры.

Словосочетание «консультант по управлению» появилось в газете «Правда» 19 августа 1982 года в статье А.И. Пригожина и С.В. Хайниша под названием «Нужен консультант».

Но только 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 основана первая Школа консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, которая стала на регулярной основе два раза в год выпускать несколько десятков специалистов с дипломом АНХ

Виды консультационных организаций

Одна Школа не в состоянии подготовить специалистов на всю страну.

Но постепенно пришло немало специалистов в области психологии, экономики, юриспруденции и менеджмента.

В университетах созданы программы подготовки консультантов по управлению, которая осуществляется в рамках переквалификации специалистов с высшим образованием и при обучении студентов в рамках направлений «Управление персоналом» и «Менеджмент».

Преимущества иностранных консультантов заключаются в следующем:

- Независимость и беспристрастность.
- Знание проблем управления в рыночной экономике.
- Опыт применения современных методов консультационной деятельности.
- Эффект «зарубежного эксперта».
- Оказание широкого спектра консультационных услуг.

Виды консультационных организаций

Преимущества российских консультантов:

- Наличие связей в деловых и властных структурах.
- Лучшее понимание сути проблем в российских организациях.
- Больше внимание к клиентской организации.
- Доверительные отношения с клиентом.

Специалисты многих российских фирм в прошлом обучены и стажированы в знаменитых зарубежных фирмах или сотрудничавших с крупными западными фирмами, в настоящее время создали свой бизнес в области консалтинга.

Такие фирмы в основном придерживаются западного стиля в работе с клиентами и международных стандартов качества консультационных услуг.

Виды консультационных организаций

Российские фирмы малы: 80% имеют в своем составе менее 25 человек.

Клиентами большинства консультационных фирм являются региональные организации.

Индивидуальные консультанты являются штатными работниками НИИ, преподавателями, докторантами, аспирантами, проектантами, совмещающими свою основную деятельность с консультационной.

Основные тенденции в консультант-клиентских отношениях проявляются в следующих направлениях:

- Наблюдается расширение сотрудничества консультантов и клиентов, и консультационных фирм, работающих на одного клиента по разным направлениям.
- Создание крупных многопрофильных фирм.

Виды консультационных организаций

Смена приоритетов в консультационной деятельности заключается в следующем:

- Меняются отраслевые предпочтения, доля заказов от промышленных организаций растет.
- Консультационные фирмы диверсифицируют свою деятельность.
- Снижается острота конкуренции с иностранными консультационными фирмами.
- Столичные консультационные фирмы (г. Москва и г. Санкт-Петербург) направляют свою деятельность в регионы.

Поиск консультационной фирмы

Источниками информации могут служить:

- Базы данных ассоциаций и союзов консультантов
- Рекомендации партнеров по бизнесу, знакомых и коллег
- Международные справочники, содержащие информацию об отечественных консультационных фирмах и отдельных консультантах
- Тематические конференции, семинары, выставки
- Рекламные объявления, которые консультанты дают неохотно
- Книги, статьи в журналах, интервью, содержащие информацию о консультантах

Выявление потенциальных консультантов

Трудно выбрать

В некоторых странах даже существуют консультационные фирмы по выбору консультационных фирм

3 стадии выбора:

предварительный список всех консультационных фирм по проблеме

сокращение списка (10-12 фирм для решения сложных проблем; 5-6 для решения средних по сложности проблем; для мелких организации достаточно 2-3 фирмы)

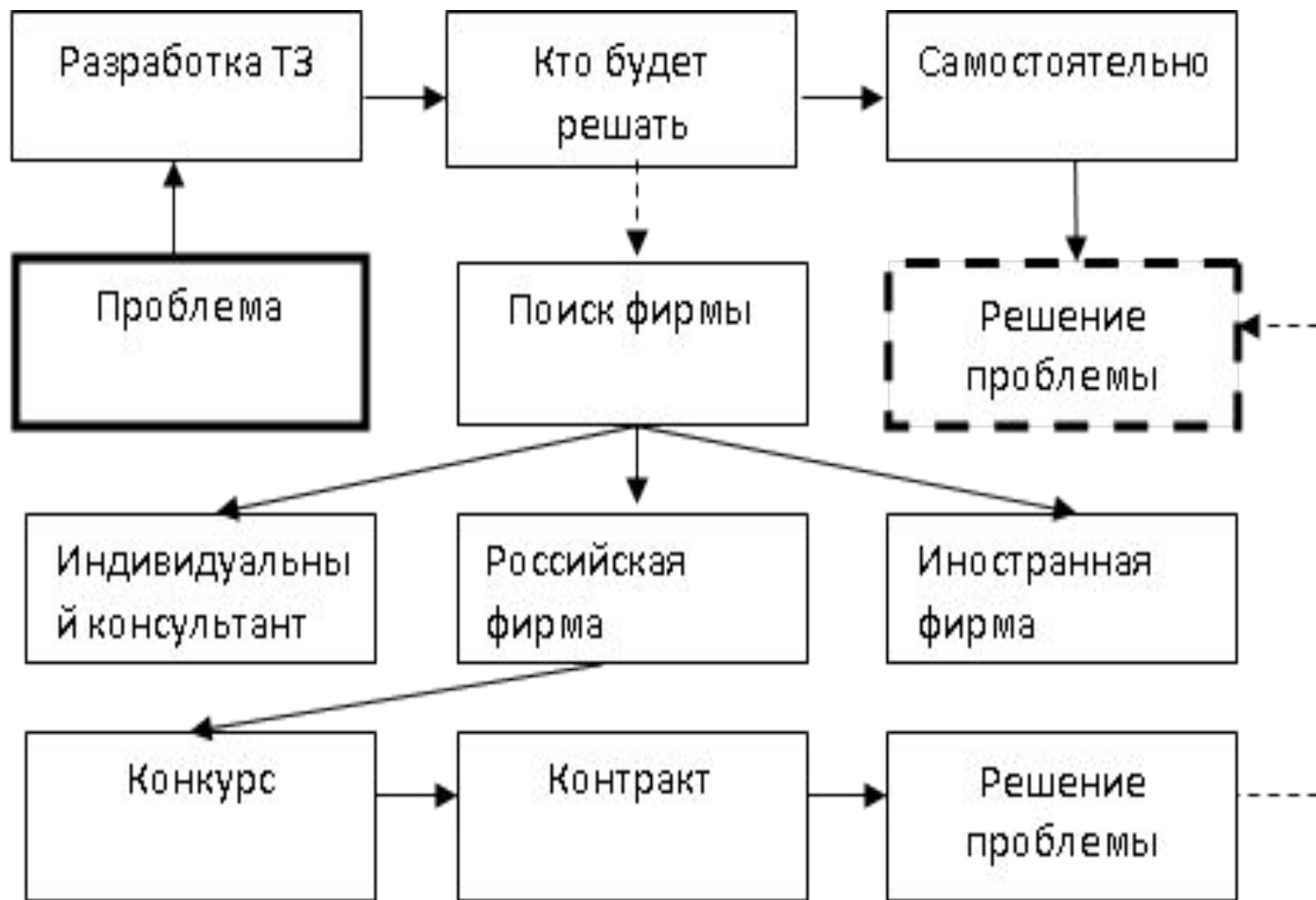
окончательный выбор (критерий – содержание предложений, симпатией клиента)

Выявление потенциальных консультантов

Альтернативный путь:

1. Разработка технического задания (далее ТЗ).
2. Составление списка консультационных фирм (10-15 фирм).
3. Формирование окончательного списка (критериями здесь выступают: имидж, профессионализм, клиенты, месторасположение).
4. Выбор консультационной фирмы:
 - приглашение к участию в конкурсе;
 - анализ предложений консультационных фирм;
 - оценка деловых и личностных качеств консультантов;
 - принятие решения по подведению итогов конкурса;
 - разработка варианта контракта.

Выявление потенциальных консультантов



Выявление потенциальных консультантов

Критерии	Оцениваемые показатели
1. Репутация фирмы	<ul style="list-style-type: none">▪ Репутация в деловой среде▪ Репутация среди консультантов▪ Авторство книг, статей, исследований консультантами
2. Профессиональная компетентность	<ul style="list-style-type: none">▪ Компетентность консультантов в требуемой области▪ Компетентность в отрасли клиента▪ Умения в области методов консультирования▪ Творческий подход▪ Понимание культуры клиента
3. Отзывы (письменные и устные)	<ul style="list-style-type: none">▪ Отзывы предыдущих клиентов▪ Перечень текущих клиентов▪ Впечатления клиента о качествах консультантов
4. Качество разработки предложения	<ul style="list-style-type: none">▪ Идеи консультантов о путях и способах решения проблемы▪ Видение консультантами роли клиентов▪ Техническое предложение
5. Способность консультантов выполнить работу в установленный срок	<ul style="list-style-type: none">▪ Наличие команды и персонала, необходимого для выполнения работы▪ Обеспечение всеми ресурсами
6. Способность консультантов найти дополнительные ресурсы для себя и клиентов	<ul style="list-style-type: none">▪ Связи среди консультантов▪ Связи в деловой среде▪ Умение вести переговоры
7. Затраты на консультационные услуги	<ul style="list-style-type: none">▪ Размер гонораров▪ Формы оплаты труда
8. Соблюдение этических норм и	<ul style="list-style-type: none">▪ Членство в ассоциациях

Выявление потенциальных консультантов

ТЗ обычно содержит следующую информацию:

- краткая информация о клиенте;
- цели проекта;
- услуги, которые требуются от консультационной фирмы;
- сроки выполнения проекта;
- перечень представляемых на конкурс документов, подтверждающих опыт и компетентность фирмы;
- распределение обязанностей между консультантом и клиентом;
- требования к информации о гонорарах и затратах на проект;
- контактная персона.

Структура ТЗ: введение, информация о клиентской организации, цели, объем работ, требования к консультантам, передача опыта, ожидаемые результаты проекта, отчетность и процедуры утверждения, участие персонала клиентской организации в проекте.

Анализ предложений консультационных фирм

Назначение технического задания

Для клиента	Для консультанта
<ul style="list-style-type: none">▪ сформировать свое видение проблемы и ожидаемые результаты ее решения▪ обеспечить согласование содержания контрактов с консультационной фирмой	<ul style="list-style-type: none">▪ понять проблему и ожидания клиента▪ получить необходимую информацию для подготовки предложений, разработки детального плана работ и его выполнения

Анализ предложений консультационных фирм

Предложение - выраженное в письменной форме желание и обоснование способности консультационной фирмы предоставить консультационную услугу клиентской организации.

Техническое предложение должно содержать достаточно информации для принятия клиентом решения о заключении контракта с ним.

Анализ консультационных предложений позволяет установить глубину понимания консультантом ожиданий клиента и специфики клиентской организации.

Анализ предложений консультационных фирм

Разделы	Содержание
1. Введение	<ul style="list-style-type: none">▪ постановка задачи▪ что требуется достичь
1. Подход консультационной фирмы	<ul style="list-style-type: none">▪ что будут делать консультанты▪ тип результата деятельности (рост эффективности, создание новых систем)
1. Команда	<ul style="list-style-type: none">▪ кто будет выполнять работу▪ роль клиента
1. Сроки	<ul style="list-style-type: none">▪ когда работа будет выполнена
1. Затраты	<ul style="list-style-type: none">▪ оплата труда консультантов▪ накладные расходы
1. Выводы	<ul style="list-style-type: none">▪ почему именно эта консультационная фирма подходит для данной работы

Анализ предложений консультационных фирм

Общая оценка показателей и учитывает:

- соответствие предложения техническому заданию;
- оценку технического предложения;
- сравнение уровня цен и качества услуг;
- презентацию предложения;
- определение сильных и слабых сторон предложения.

Но, даже выбрав лучшего консультанта, организация не застрахована от неудачи:

- консультационная фирма может направить клиенту для выполнения контракта другую команду консультантов, а не заявленную в предложении;
- консультационная услуга не однородна по своему составу, поэтому влияние опыта фирмы на окончательное решение не должно доминировать.

Цена консультационной услуги

По форме оплаты

- Повременная
- Фиксированная недифференцированная оплата
- Процент от стоимости результата услуг
- Комбинированная оплата

Цена консультационной услуги

Мнение практика:

Мой гонорар обычно составляет две тысячи евро в день, причем уплату налогов (вне моего гонорара) клиент берет на себя. Кроме поденной оплаты применяю и этапную, например за оргдиагностику, за стратегию и идеологию, за систему служебных функций и т.д.

А.И. Пригожин

Цена консультационной услуги

В практике ценообразования используются также такие понятия, как:

- часовые, дневные, месячные ставки гонораров;
- зарплата (зависит от квалификации и положения в фирме);
- цена консультационного проекта.

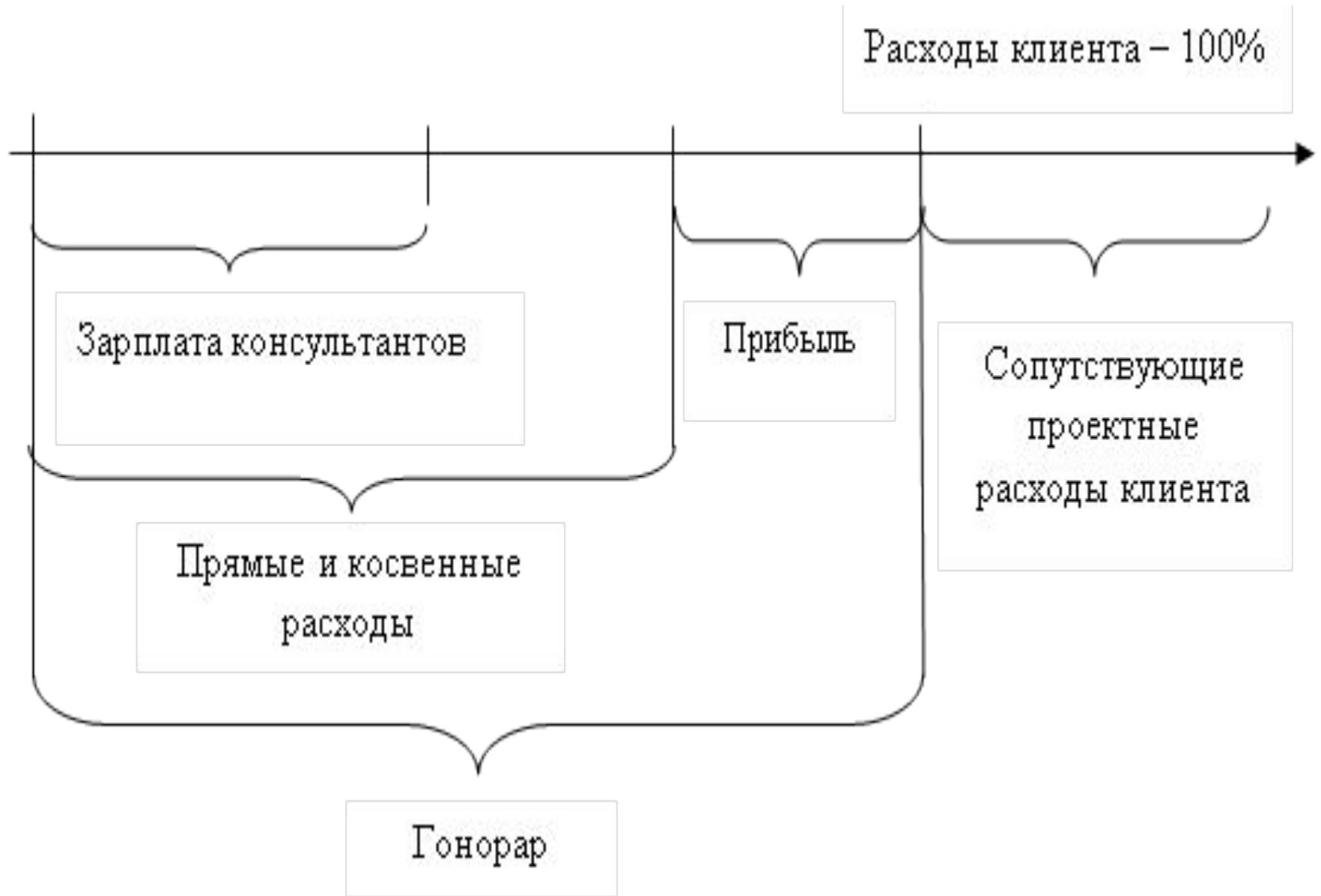
К факторам, влияющим на установление цены, традиционно относят:

- репутацию фирмы;
- сегмент рынка, к которому относится клиентская организация;
- уровень цен консультантов-конкурентов;
- уровень платежеспособности клиента;
- зависимость от результата услуги.

Статистика свидетельствует о том, что:

- 2% клиентов хотели бы использовать повременную оплату;
- 9% - сдельно (по согласованной смете);
- 30% - процент от коммерческой пользы;
- 54% предпочитают платить после получения реального результата.

Цена консультационной услуги



Цена консультационной услуги

К факторам, определяющим цену, относят также:

- место расположения фирмы;
- национальную принадлежность фирмы;
- специфику клиентской организации и ее территориальное расположение;
- срочность и комплексность услуги.

Мнение практика:

Особенность нашей работы еще и в том, что реальную пользу клиенту мы можем оказать только в ходе или в конце работы: ему трудно оценить нашу рыночную стоимость до практического сотрудничества

А.И. Пригожин

В контракте обычно указывается принцип расчета с консультантами. Устанавливается предоплата в размере от 30 до 50% от стоимости контракта и периодические платежи по мере выполнения этапов контракта.

Оценки клиента

Спрос рождает предложение, но спрос этот не всегда квалифицированный, поэтому консультанту приходится консультировать клиента уже на этапе формирования предмета консультирования

Мнение практика:

Нужна предельная откровенность, которая не помогает удержать клиента, но помогает сохранить репутацию.

И.Г. Альтшулер

Оценки клиента

Этапы, которые заканчиваются выбором консультационной фирмы:

1. текущая деятельность;
2. осознание накопившихся проблем;
3. попытка сформулировать и решить проблемы самостоятельно;
4. осознание потребности в сотрудничестве с консультантами;
5. поиск партнеров среди консультационных фирм;
6. выбор консультационной фирмы.

В начале, информацию о проблемах потенциальных клиентов консультанты получают как из СМИ, переговоров с участниками рынка, представителями власти и бизнеса.

На втором этапе целесообразно предоставить потенциальному клиенту информацию о консультационной фирме через СМИ, или в виде избирательного распределения информации среди команды клиента.

Оценки клиента

Показатели для выбора консалтинговой фирмы:

- рекомендации партнеров по бизнесу и друзей
 - рейтинг
 - степень уникальности тех вопросов, которые требуют разрешения
 - репутация
 - времени пребывания фирмы на рынке консалтинговых услуг
- Решение принимается после нескольких раундов переговоров.

Идя на переговоры с клиентом, консультант должен:

- знать о клиенте по возможности все
- знать основных игроков на рынке поставщиков, потребителей и конкурентов
- быть искренним в процессе проведения переговоров и компетентно отвечать на вопросы
- выяснить истинные намерения клиента в отношении консультационной фирмы
- определить полномочия лица, проводящего переговорный процесс
- предоставить возможность выбора клиенту

Оценки клиента

Переговорный процесс длится долго: причина в стремлении клиента принять взвешенное решение

В любом случае, консультант должен набраться выдержки и демонстрировать на продолжительных переговорах свою лояльность, компетентность и стремление работать с клиентом

Для того, чтобы понять мысли и чувства клиента, следует постараться понять его мотивы, а для этого необходимо на время попытаться представить себя на месте клиента

Следует помнить о том, что потенциальные клиенты могут быть в будущем добровольными распространителями положительной репутации консалтинговой фирмы, в случае заключения контракта на консультационную работу и успешной ее реализации.

Раздел 2. Организация управленческого консультирования

Методическое обеспечение и результаты консультирования

1. Классификация методов консультирования
2. Методы консультирования, направленные на решение управленческих проблем
3. Формирование фондов методов
4. Качество консультационных услуг
5. Представление результатов работы клиенту
6. Результативность и эффективность консультирования
7. Методы анализа организации клиента
 - Процедура оценки сильных и слабых сторон
 1. Анализ внешней среды организации
 2. Процедура реализации результатов анализа

Классификация методов консультирования

Классификация по объекту:

- технологические (методы совершенствования технологических процессов, ротация)
- изменение структуры (создание новых ролей, новых подразделений и новых отношений подчиненности)
- управление отношениями (обучение, тренинг, групповое развитие)

Классификация по месту проведения:

- кабинетные (процедуры обработки распорядительной и отчетной документации)
- лабораторные (групповая работа, деловые игры)
- полевые (диагностические интервью, метод номинальных групп)

Классификация по срокам действия социальных технологий:

- операционные технологии (вносятся в организацию на время – опросники, социально-психологический тренинг)
- передаваемые технологии (остаются в организации после ухода консультантов – мозговая атака, рефлексивные приемы)

Классификация методов консультирования

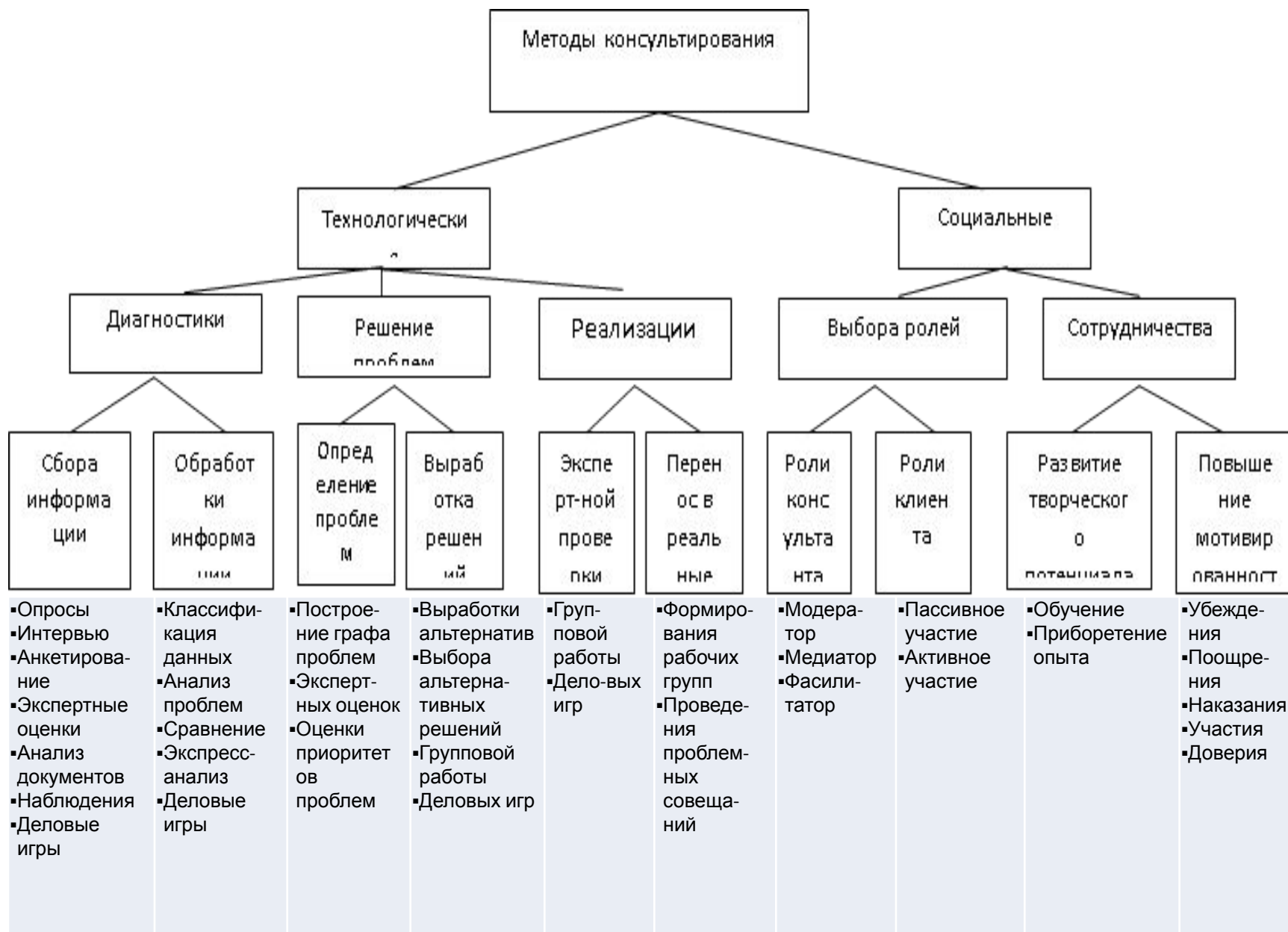
Классификация по условиям применения:

- специализированные (для особых условий, например, организационной структуры для предпринимательских сетей; определенного типа клиентской организации; отрасли, например, банки, страховые компании);
- универсальные (применяются во всех типах клиентских организаций независимо от форм собственности, отраслевой принадлежности, масштабов деятельности).

Классификация по затратам:

- низкозатратные
- не затратные
- затратные

Классификация методов консультирования



Методы консультирования, направленные на решение управленческих проблем

Стандартный набор первоочередных мер:

- уволить нерадивых руководителей;
- сократить численность работающих;
- поднять цены;
- сократить складские запасы;
- продать излишние основные фонды;
- пересмотреть графики уплаты долгов;
- ужесточить финансовый контроль;
- усилить работу по маркетингу и быту;
- переориентироваться на новые продукты или рынки;
- закрыть убыточные производства;
- осуществить организационную перестройку;
- сократить долю бартерных сделок.

Методы консультирования, направленные на решение управленческих проблем

Действия:

- постановку оперативного учета;
- перейти на международные принципы ведения учета;
- снизить себестоимость;
- пересмотреть номенклатуру выпускаемой продукции;
- улучшить планировку производственных помещений;
- создать подразделение, осуществляющее реализацию маркетинговой политики.

Методы:

- реинжиниринг,
- диагностика,
- решение проблем,
- управленческий аудит,
- сравнительная оценка эффективности системы управления,
- снижение численности занятых,
- работы консультантов с клиентами.

работы консультантов с клиентами

Методы консультирования, направленные на решение управленческих проблем

Методы работы с клиентами заключаются в реализации механизмов активного развития и выполнении следующих процедур:

- Определение потребности и возможности изменений, влияющих на активность персонала.
- Генерации идей.
- Разработка нововведения.
- Внедрение, состоящее в осуществлении необходимых изменений.
- Поддержание стабильности функционирования организации.

Качество консультационных услуг

Три уровня качества консультационных услуг:

- Базовый уровень, который сосредоточен на разработке политики качества консультационных услуг.
- Соблюдение параметров, которое направлено на контроль процесса консультирования на всех этапах.
- Общее управление качеством, заключающееся в концентрации усилий на повышение квалификации консультантов и развитие их профессиональных качеств.

Консультанты не вовлекаются в текущие дела клиентской организации, а потому не могут нести ответственности за неправильные или противоречащие закону действия клиентов.

Качество консультационных услуг

Мнение практика: парадокс от Хайниша

Основной результат работы консультанта заключается в созидании, создании новых ценностей для клиента

Основной результат работы консультанта заключается в разрушении, отрицании сложившихся ценностей для клиента

Качество консультационных услуг

Нормативные акты не предусматривают страхования рисков консалтинговых услуг.

О качестве услуг можно судить по отчету о результатах консультирования.

Основные параметры отчета о консультационной деятельности определяются объектом и предметом исследования, а также специфическими чертами клиента.

Качество консультационных услуг

Левополушарные лучше воспринимают текстовую информацию, построенную на логических умозаключениях.

Правополушарные с трудом читают письменный текст, поскольку у них в большей степени развито образное мышление и эмоциональное восприятие.

Для «правополушарных» отчет должен быть кратким - только основные выводы, а все остальное представить устно с демонстрацией рисунков и схем.

Качество консультационных услуг

Для левополушарных отчет д.б. хорошо структурирован, текст - содержать выделенные ключевые слова и числа.

Отчет должен быть обстоятельным и «пухлым», разнообразным по представлению материала в тексте, таблицах и рисунках. Такое разнообразие делает текст более привлекательным и легче читаемым.

Но, кроме того, следует помнить и том, что не вся полученная консультантом информация о процессах в организации ложится в отчет, что-то лучше оставить для доверительной беседы.

Примерная структура отчета приведена ниже.

Качество консультационных услуг

	Введение
1	Цель, программа и методика исследования
	1.1.Цель исследования
	1.2.Задачи исследования
	1.3.Программа исследования
	1.4.Методика и инструменты исследования
2.	Описание объекта исследования
	2.1Назначение и функция организации
	2.2.Финансовое положение
	2.3.Организационная структура организации
	2.4.Управленческая команда организации
3.	Анализ распорядительной документации
	3.1.Анализ общего массива документов
	3.2.Формирование проблемного поля организации на основе результатов диагностических интервью
	3.3.Структурирование проблемного поля экспертами

Качество консультационных услуг

4. Результаты диагностических интервью

4.1. Состав опрошенных и их личностные качества

5. Структурирование проблемного поля

5.1. Используемые методы работы

5.2. Благоприятные и неблагоприятные стороны внешней ситуации.

Сильные и слабые стороны организации

5.3. Групповая работа по структурированию проблемного поля

6. Пути решения выявленных проблем

6.1. Пути достижения целевого единства в управляющей подсистеме и формирование единой управленческой команды

6.2. Пути решения других проблем организации

Выводы и предложения

Приложения

Качество консультационных услуг

Отчет должен содержать информацию, позволяющую клиенту пробудить в себе желание продолжить сотрудничество с консультантом.

Как правило, такое желание наступает тогда, когда отчет содержит основной стержень, на который нанизываются частности и детали результатов консультационной работы.

Качество консультационных услуг

Вот, помню, был у меня клиент, а точнее случай из консультационной практики. Однажды я был направлен (вместо директора филиала) на семинар руководителей филиалов крупного российского вуза, который проходил в течение трех дней на теплоходе, плывущем из Санкт-Петербурга на остров Валаам и обратно. В ходе семинара, разбившись на подгруппы (всего около 100 человек), мы поэтапно решали задачу по перспективам развития всей вузовской системы. К нашей подгруппе был прикреплен молодой консультант, который обозначил себя как «модератор». Он был гораздо моложе всех членов подгруппы, и ему не хватало терпения (квалификации) в управлении процессом опытных практиков в сфере образования. В итоге он не удержался и сам разработал (предложил) решение стоящей перед подгруппой задачи. Решение потеряло изюминку, которую могли внести члены подгруппы. Члены подгруппы ничему не научились и не прониклись в обозначенное решение, а сам «модератор» был расстроен своей неудачей – ему не удалось организовать процесс генерирования решений.

Представление результатов работы клиенту

Вы пересылаете клиенту отчет по электронной почте и договариваетесь о форме обсуждения, предлагаете варианты.

Первый: глава компании читает отчет, рассылает его руководящему составу компании, и потом возникает коллективное обсуждение с участием 20-30 человек.

Второй вариант обсуждения отчета об оргдиагностике - с управленческой командой или с ближайшими сотрудниками генерального директора.

Третий вариант самый неинтересный. Все обсуждение ограничивается конфиденциальной беседой с клиентом и опять же какими-то договоренностями.

Представление результатов работы клиенту

Мнение практика: парадокс от Хайниша

Результат работы консультанта может быть материализованным.

Результат работы консультанта может быть идеализированным.

Ожидания клиента от работы с консультантом связаны с ростом прибыли, ростом рентабельности и т.д.

В то время как рост прибыли и рентабельность становится возможным после изменения ментальных моделей клиента и его команды.

В этом смысле результат работы клиента – изменение ценностных ориентаций клиента, его идеальных представлений причинах и следствиях успешности его бизнеса.

Результативность и эффективность консультирования

Критериями результативности для консультационной организации обычно выступают:

Расширение рынка и объема услуг (цена проекта, рентабельность проекта, затраты на маркетинг, структура персонала).

Экономические показатели (прибыль, структура издержек, выработка на одного консультанта, удельный вес зарплаты в стоимости проекта).

Качество разработок и рекомендаций (наличие исков по проекту, наличие положительных отзывов, наличие рекомендаций, удовлетворенность работой клиента).

Повторное обращение клиента (наличие перспектив дальнейшего сотрудничества).

Рост профессионализма (опыт решения проблем подобного рода, знание специфических особенностей клиентских организаций подобного типа, совершенствование методического инструментария).

Экономичность (обеспечение социально-экономического эффекта в сопоставлении с затратами на консультирование).

Результативность и эффективность консультирования

Две группы результатов: прямые и косвенные, которые в свою очередь могут быть представлены количественными и качественными показателями.

К *количественным* результатам относят, в первую очередь, снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции и т.д. Отмеченные проявляются быстро и дают осязаемый эффект виду реализации таких решений как: оптимизация налогообложения; остановка и закрытие убыточных производств, ликвидация излишнего оборудования, ускорение производственного цикла, снижение брака и т.д.

Качественные результаты прослеживаются в изменении стиля и методов руководства; в изменении структуры производства и управления организацией; в доведении до работников разработанной стратегии бизнеса; в новых знаниях и новом опыте решения текущих и перспективных задач.

Среди косвенных результатов отметим *количественные*, к которым следует отнести привлечение инвестиций, приобретение новых партнеров по бизнесу, рост курса акций, а к *качественным* - установление контактов с местными органами власти, новые позиции в деловых кругах, а также результаты обучения клиента.

Оценка выгод, получаемых клиентом, структурно представлена на рисунке 4.2. *Система измерителей и оценок в клиентской организации.* Набор показателей по каждому направлению оценки должен формироваться с учетом особенностей консультационного контракта.

Результативность и эффективность консультирования

Две группы результатов: прямые и косвенные, которые в свою очередь могут быть представлены количественными и качественными показателями.

К количественным результатам относят снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции и т.д.

Отмеченные проявляются быстро и дают осязаемый эффект виду реализации таких решений как: оптимизация налогообложения; остановка и закрытие убыточных производств, ликвидация излишнего оборудования, ускорение производственного цикла, снижение брака и т.д.

Качественные результаты прослеживаются в изменении стиля и методов руководства; в изменении структуры производства и управления организацией; в доведении до работников разработанной стратегии бизнеса; в новых знаниях и новом опыте решения текущих и перспективных задач.

Результативность и эффективность консультирования

Оценка применяемого стиля консультирования предполагает получение ответов на вопросы о характере взаимоотношений между сторонами; об атмосфере взаимного доверия, понимания, уважения и поддержки; о соответствии стиля консультирования возможностям клиента и направленности решаемой задаче; о внимании к проблеме подготовки кадров при выполнении задания и т.д.

Оценивая руководство выполнением задания консультантом и клиентом, рассматривают в первую очередь ответы на следующие вопросы. Как консультанты и клиент планировали работу и контролировали этапы ее выполнения? Проводилась ли промежуточная оценка выполнения задания по мере реализации каждого этапа работ? Какие действия предпринимались по корректировке выполнения первоначального плана совместной работы?

Результативность и эффективность консультирования

Оценка результатов:

подсчетом экономического эффекта от работы консультанта либо путем определения реальных положительных изменений в организации клиента.

Трудность первого пути заключается не только в сложности расчета экономического эффекта, но и в определении той доли в нем, которая возникает благодаря работе консультанта.

Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций и результаты решения проблем организации приведены в таблице.

Результативность и эффективность консультирования

Направления оценки	Вид результата (эффекта)/оцениваемые показатели
Преимущества, получаемые клиентом: 1. Новые умения	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Навыки диагностики и решения проблем ▪ Навыки общения ▪ Специальные умения, затрагиваемые заданием
1. Новые формы поведения	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Изменения в межличностных отношениях
1. Эффективность работы	<p>Изменения на уровне подразделений или организации в целом:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Социальные (стимулирование идей, повышение уровня заинтересованности) ▪ Экономические (рост прибыли, снижение себестоимости и расходов на консультационные услуги)
1. Новые системы	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Внедрение систем (информационных, маркетинговых, управления персоналом)
Оценка процесса консультирования: 1. План задания	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ясность, реалистичность и соответствие потребности клиента ▪ Качество постановки целей

Результативность и эффективность консультирования

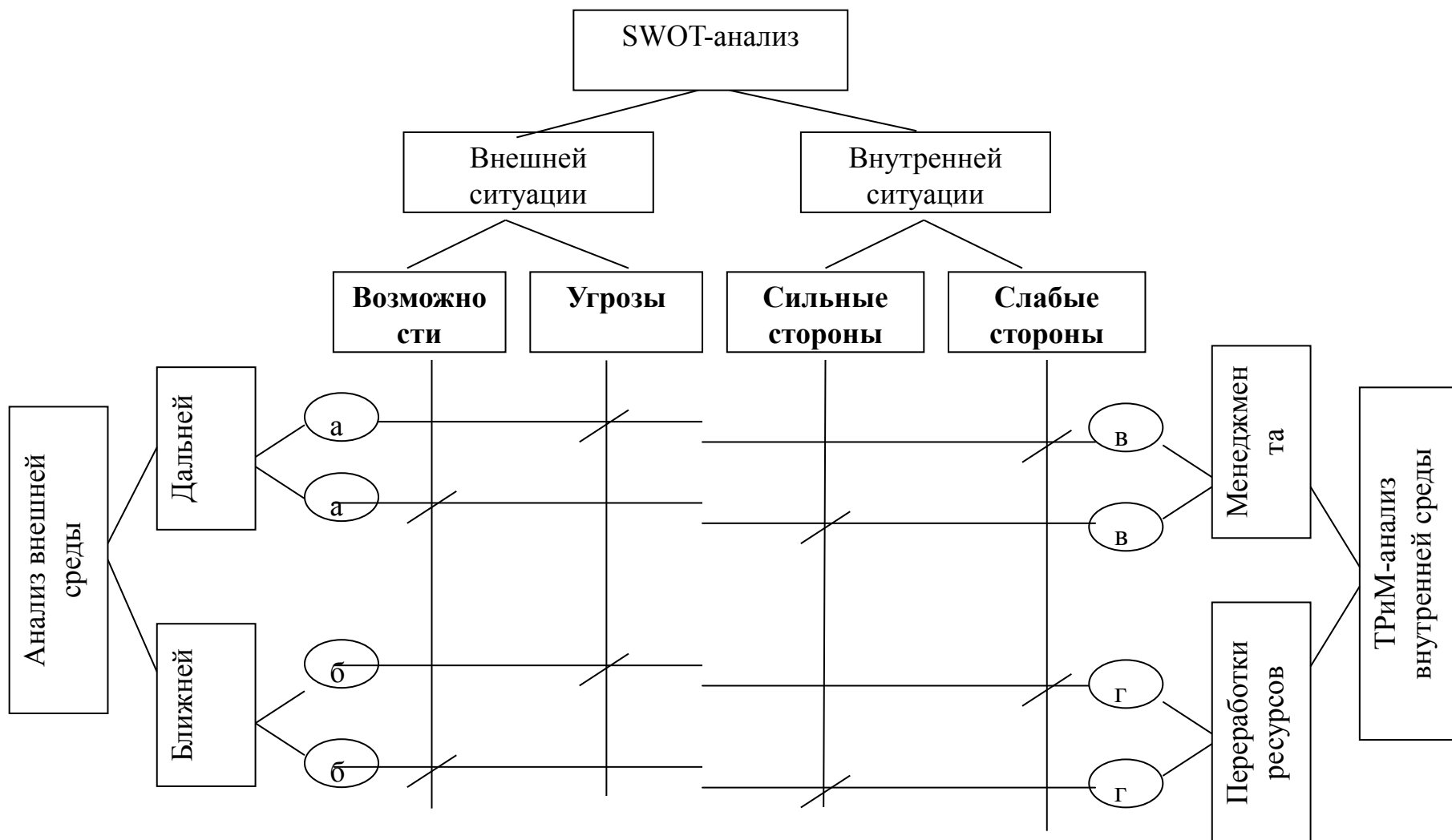
2. Руководство выполнением задания	<ul style="list-style-type: none">▪ Гибкость первоначального плана▪ Оценка руководства и поддержки задания со стороны консультационной организации▪ Контроль клиентом выполнения задания▪ Наличие промежуточной оценки
3. Количество и качество средств для выполнения задания	<ul style="list-style-type: none">▪ Обеспечение консультантами группы требуемого размера, компетентности, структуры▪ Обеспечение клиентом средств для выполнения задания
4. Оценка стиля консультирования	<ul style="list-style-type: none">▪ Характер взаимоотношения между сторонами▪ Взаимопонимание, доверие, поддержка▪ Правильность выбора модели консультирования (соответствие возможностям клиента и решаемой задаче; <p>внимание к подготовке кадров клиента;</p> <p>использование возможностей для повышения степени вовлеченности клиента в консультационный процесс;</p> <p>использование возможностей для получения от консультанта знаний и опыта).</p>

Методы анализа организации клиента

Среди методов исследования наиболее универсальным можно считать анализ факторов внешней и внутренней среды организации, что позволяет получить полное описание ситуации, в которой находится организация.

Название метода происходит от слов strengths — weaknesses — opportunities — threats, что в переводе означает: сила — слабости — возможности — угрозы.

Методы анализа организации клиента



Примечание



- составляющие подсистем анализа

Анализ менеджмента организации

Прогнозирование

- наличие стратегических ориентиров / построение прогнозных оценок
- ведение мониторинга / скорость инноваций

Планирование

- структура планов, их сбалансированность
- особенности программ, наличие проектов

Организация

- оценка управляемости
- рациональность связей в структуре

Координация

- взаимодействие структур одного уровня
- напряженность межличностных отношений
- проектные группы, комитеты, комиссии
- управленческие команды

Учет

- методики расчета и учета
- автоматизация учета и система показателей

Контроль

- контроль исполнения решений

Анализ процесса трансформации ресурсов

Ресурс времени

- оперативность решения проблем
- исполнение в срок принятых решений
- частота и длительность заседаний

Финансовые ресурсы

- финансовая устойчивость
- обеспеченность собственными средствами

Людские ресурсы

- достаточность квалификации персонала
- социальная и корпоративная культура
- ключевые компетенции

Энергоресурсы

- Достаточность / энергоэффективность / экологичность

Материальные ресурсы

- Материалы / готовые изделия

Информационные ресурсы

- информационные технологии и базы данных
- утечка информации и искажение информации
- искажение информации и эксклюзивные лицензии

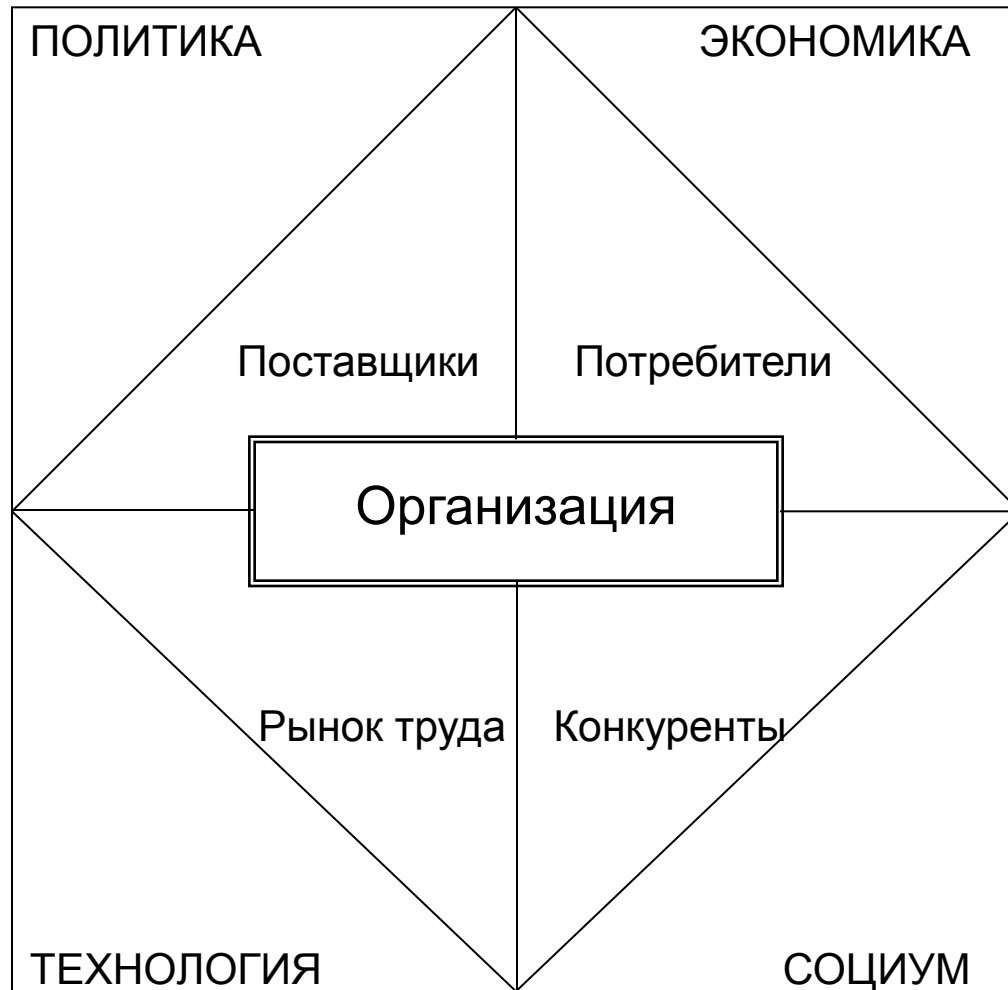
Матрица направлений оценки менеджмента организации

Функции менеджмента						
Прогнозирование	Планирование	Организация	Координация	Мотивация	Учет	Контроль
наличие стратегических ориентиров	структура планов	тип организационной структуры	взаимодействие подразделений одного уровня	активность поведения	методики расчета и учета	система качества
построение прогнозных оценок	сбалансированность планов	оценка управляемости	напряженность межличностных отношений	ориентация на достижение	зависимость (соотношение) статей затрат	контроль исполнения решений
конкурентные преимущества	особенности программ	рациональность связей	проектные группы, комитеты, комиссии	лояльность персонала	факторы, влияющие на уровень затрат	виды контроля
результативность стратегии	наличие проектов	самоуправление подразделениями	управленческие команды	удовлетворенность персонала	Автоматизация учета	самоконтроль

Матрица направлений анализа процесса трансформации ресурсов

Наименование ресурсов					
Ресурс времени	Финансовые ресурсы	Людские ресурсы	Энергоресурсы	Материальные ресурсы	Информационные ресурсы
Оперативность решения проблем	финансовая устойчивость	Достаточность квалификации и персонала	Достаточность	Материалы	Информационные технологии
Прогнозы развития	Обеспеченность собственными средствами	Социальная и корпоративная культура	Эффективность использования	полуфабрикаты	Утечка информации
Исполнение в срок принятых решений	Оборачиваемость оборотных средств	Отношения с профсоюзами	Резервы роста	Готовые изделия	Искажение информации
Частота и длительность заседаний	Ликвидность баланса	Лидерство и стили управления	Экологичность	Реализация «цепочки ценностей»	Базы данных

Факторы внешней среды



Анализ дальней внешней среды организации

Политика

изменения во властных структурах государства \ отношения с органами
власти изменения законодательства

Экономика

динамика изменений в экономике \ инфляционные процессы
экономические стратегические альянсы

Социокультура

изменение базовых ценностей \ изменение уровня и образа жизни
изменения демографические, экологические
изменение структуры доходов и расходов населения

Технология

тенденции в сфере НИОКР \ новые технические решения
новые продукты \ новые технологии

Институты

правовые \ нормативные
коммуникационные (почта, телефон)

Экология

выбросы в атмосферу \ сточные воды \ экология земли
воздействие на флору и фауну

Анализ ближней внешней среды организации

Вероятность появления новых конкурентов

инновационность организации, доступ к ноу-хау, привлекательность отрасли

Товары-заменители

альтернативные решения, цены

Местное сообщество

репутация в глазах населения / взаимодействие с некоммерческими организациями \ ожидания населения

Потребители

рост рынка, ключевой сегмент, фокусирование рынка

Конкуренты

уровень конкуренции \ структура конкурентных сил \ ключевые факторы успеха

Поставщики

рабочая сила \ капитал \ информация \ энергия \ материалы

Матрица факторов анализа дальней внешней среды организации

	Наименования факторов					
	Политика	Экономика	Социокультура	Технология	Институты	Экология
Направления оценки воздействия внешней среды на организацию	изменение положения России на международной арене	динамика изменений в экономике	изменение базовых ценностей	государственная инновационная политика	правовые	выбросы в атмосферу
	изменения во властных структурах государства	изменение ставки рефинансирования ЦБ РФ	изменение уровня и образа жизни	тенденции в сфере НИОКР	нормативные	сточные воды
	отношения с органами власти	инфляционные процессы	экологические изменения	новые технические решения	коммуникационные (почта, телефон)	экология земли
	изменения законодательства	основные внешние издержки	изменения демографические	новые продукты	транспортные и др. пути	воздействие на флору
	международное разделение труда	экономические стратегические альянсы	изменение структуры доходов и расходов населения	новые технологии	интеллектуальная инфраструктура	воздействие на фауну

Матрица факторов анализа ближней внешней среды организации

	Наименования факторов					
	Вероятность ПНК	Товары-заменители	Местное сообщество	Потребители	Конкуренты	Поставщики
Направление оценки воздействия внешней среды на организацию	капитальные затраты на вхождение в рынок	издержки переключения на заменяемый продукт	спрос на рынке труда	номенклатура	уровень конкуренции	рабочая сила
	доступ к ноу-хау	условия поставки	предложение на рынке труда	ассортимент	структура конкурентных сил	капитал
	преданность покупателей бренду	высокая чувствительность к цене	репутация в глазах населения	качество	конкурентная позиция	информация
	издержки переключения	цены альтернативных продуктов	взаимодействие с некоммерческими организациями	объем производства	действия конкурентов	энергия
	экономия, обусловленная ростом масштабов производства	способы удовлетворить одни и те же потребности	ожидания населения	цена	ключевые факторы успеха	материалы

Макет матрицы решений как результат SWOT-анализа

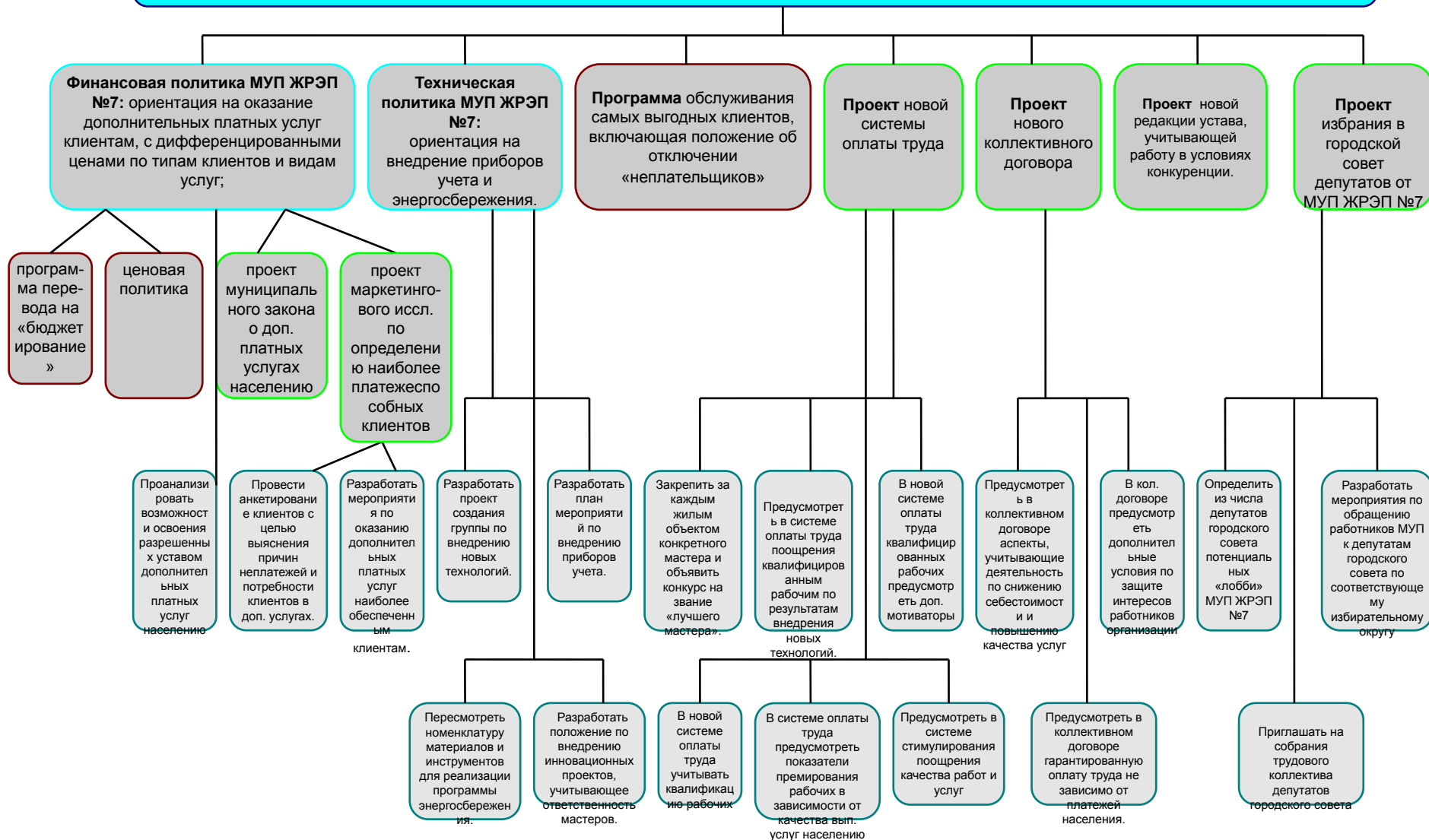
Наименование характеристик	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Стратегия использования сильных сторон организации для реализации возможностей	Стратегия использования силы для преодоления угроз
Слабые стороны	Стратегия преодоления имеющихся слабостей за счет реализации имеющихся возможностей	Стратегия избавления от слабости для преодоления нависших угроз

Матрица решений по результатам SWOT-анализа

	Возможности организации		
	Сильные стороны	1. Развитие конкуренции является стимулом снижения себестоимости и повышения качества работ.	2. Рост среднемесячной заработной платы населения повышает его платежеспособность
1. Монопольное положение ремонтно-эслуатационных предприятий на рынке услуг.	1.1. Разработать программу эффективного обслуживания самых выгодных клиентов (объектов).	1.2. Разработать программу по оказанию дополнительных услуг наиболее обеспеченным клиентам.	1.3. Проект: маркетинговое исследование по определению наиболее платежеспособной категории клиентов.
2. Устав предусматривает широкий спектр деятельности.	2.1. Подготовить новую редакцию устава, учитывающую работу в условиях конкуренции.	2.2. Разработать проект по созданию предприятий малого бизнеса по оказанию платных услуг населению	2.3. Проанализировать возможности освоения раз-решенных уставом дополнительных платных услуг населению.
3. Коллективный договор защищает интересы работников.	3.1. Предусмотреть в коллективном договоре аспекты, учитывающие деятельность по сниже-нию себестоимости и повышению качества услуг.	3.2. В коллективном договоре предусмотреть дополнительные условия морального поощрения работников организации.	1. В коллективном договоре предусмотреть дополнительные условия по защите интересов работников организации.

Структурная схема стратегии

Стратегия МУП ЖРЭП №7
 обеспечить развитие МУП ЖРЭП №7 за счет расширения номенклатуры и комплексности работ и услуг, предоставляемых традиционным клиентам, и проникновение на новые сегменты рынка муниципальных товаров и услуг.



**Спасибо за
внимание**