

# **Модели консалтинга в профессиональной сфере**

# Трехфазная модель А. О. Блинова

- профилактика
- диагностика
- лечение

ИЛИ

- диагностика
- определение принципов (выработка решений)
- реализация решений

# Четырехфазная модель

I Фаза Диагностика

II Фаза Планирование действий

III Фаза Выработка решений

IV Фаза Внедрение

# Семифазная модель

- 1. подготовительная стадия;
- 2. оценка проблемной ситуации;
- 3. формирование проблемы;
- 4. специализация для решения приоритетной проблемы;
- 5. разработка предложений по решению проблемы;
- 6. внедрение предложений;
- 7. оценка эффективности консультирования.

# Пятифазная модель наиболее распространена в теории

I Фаза Подготовка

II Фаза Диагноз

III Фаза Планирование действий

IV Фаза Внедрение

V Фаза Завершение

# Подготовка

Консультант **начинает работу** с клиентом. Очень важную роль играет первый контакт, обсуждение того, что клиент желал бы изменить, т. е. предварительный диагноз проблемы. При планировании задания **закладываются основы всей последующей работы**. Выяснение действий консультанта и клиента. Заключение контракта на консультирование.

Проходят **переговоры и заключение временного соглашения (контракта)** на консультативную помощь. На этой же фазе руководство фирмы-заказчика определяет отделы предприятия, которые должны предоставить требуемую информацию для консультанта или его команды. Для исключения утечки коммерчески важной информации может быть подписано двустороннее соглашение о конфиденциальности.

# Диагноз

**В процессе диагностики определяются проблемы организации и причины их возникновения. Анализ первичных материалов.**

При этом устанавливаются время исследования и широта охвата объекта.

Выдвигаются гипотезы решения проблемы. Собирая необходимые данные, *консультант уже начинает влиять на клиента.*

# Планирование действий

Цель этой фазы - найти правильное, комплексное решение проблемы.

Оценка альтернатив, предложения по осуществлению изменений.

Разработка стратегии и тактики осуществления изменений.

Планирование действий по реализации решений.

# Внедрение

## Проверяется правильность и выполнимость предложений,

подготовленных консультантом совместно с клиентом. На этом этапе могут возникнуть новые проблемы и трудности, выявляются неверные предложения или ошибки в планировании.

## Корректировка предложений. Обучение персонала.

Четвертая фаза при самом благоприятном отношении заказчика и консультанта должна включать участие аудитора в подготовке и выполнении намеченного плана действий по реализации принятой маркетинговой стратегии фирмы. Если же заказчик считает, что он сам может выполнить предложенный план действий, тогда функции аудитора могут быть сведены к консультированию высших руководителей фирмы и обучению специалистов соответствующих отделов.

# Завершение

Последняя стадия включает прежде всего **оценку результатов** проведенной работы заказчиком. На этом этапе консультант представляет конечный отчет о проведенном аудите и происходит расчет в соответствии со взаимными обязательствами. При наличии перспектив дальнейшего сотрудничества целесообразно проведение переговоров относительно будущих контактов и дальнейшей работы.

# классификация Э. Шайна

- 1) предоставление информации или специальной экспертизы,
- 2) взаимодействие по схеме врач - пациент,
- 3) консультирование по процессу (или процессное консультирование).

**Первая модель** предполагает, что клиент принял решения о том, в чем заключается проблема, какая помощь требуется и к кому за этой помощью следует обратиться. В качестве иллюстрации этой модели Шайн приводит примеры приглашения специалистов для разработки компьютерной программы, анализа возможных юридических последствий определенного решения или проведения опроса потребителей.

Шайн отмечает, что эта модель взаимодействия консультанта с клиентом может быть эффективна при соблюдении следующих условий:

- Клиент правильно определил проблему.
- Клиент правильно оценил способности консультанта.
- Клиент правильно сформулировал проблему и характер информации (услуги), в которой он нуждается.
- Клиент продумал и осознал все возможные последствия получения этой информации или консультационной услуги.

**Вторая модель (врач-пациент)** предполагает, что консультант наделен правом и имеет соответствующую квалификацию для того, чтобы провести диагностику, выявить характер «патологии» и назначить «лечение». Примером такого взаимодействия Шайн считает приглашение группы внешних консультантов для проведения организационного «аудита» для выявления недостатков и выработки программы по их устранению.

Эта модель может быть эффективна в случае, если:

- Диагностический процесс сам по себе будет восприниматься как полезный.
- Клиент правильно интерпретировал организационные симптомы и выявил «больную» область.
- Люди, имеющие отношение к «больной» области, предоставят информацию, необходимую для постановки правильного диагноза и не станут скрывать данные либо преувеличивать симптомы.
- Клиент поймет и правильно интерпретирует полученный от консультанта диагноз и выполнит все назначения «врача».
- Клиент сможет остаться «здоровым» после того, как консультант завершит «лечение».

**Третья модель («процессное консультирование»)** относится к тому, как консультант выстраивает отношения с клиентом, но не к тому, что делает клиент. Главным принципом в данном случае является то, что консультант не берет решение проблемы клиента на себя. Он помогает клиенту справиться с проблемой.

Эта модель наиболее эффективна в случаях, когда: \_\_

- Клиент испытывает некоторый дискомфорт, но не понимает его источника и не знает, что с ним делать.
- Клиент не знает, какого рода помощь может быть ему доступна и к какому консультанту можно обратиться.
- Природа проблемы такова, что клиент не только нуждается в помощи для выяснения, в чем дело, но и выигрывает от участия в процессе диагностики.
- Цели и ценности клиента могут быть приняты консультантом.
- Клиент является единственным, кто знает, какого рода вмешательство может реально помочь.
- Клиент способен научиться тому, как диагностировать и решать его собственные проблемы.

# Постулаты процессного консультирования Э. Шайна

1. Только клиент знает, что именно он может делать, будет делать и хочет делать. Поэтому стратегическая задача процессного консультирования должна заключаться в том, чтобы разработать процесс, который приведет к созданию команды консультант-клиент. Именно эта команда и призвана осуществить необходимые воздействия.
2. Консультант несет ответственность за то, чтобы уже на ранних стадиях взаимодействия с клиентом объяснить ему (ей) возможные последствия будущих шагов.
3. Все, что делает консультант, начиная с самых первых ответов на предварительные обращения клиента, является воздействием. Таким образом, консультант должен хорошо осознавать возможные последствия так называемых «диагностических этапов».

# 9 этапов процесса консультирования наиболее распространенная модель в практике

I этап. ПЕРВЫЙ КОНТАКТ

II этап НАЧАЛО. ПРОЕКТ.

III этап. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

IV этап ОФИЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

V этап. УСТАВ ПРОЕКТА

VI этап. ВСЕСТОРОННИЙ АНАЛИЗ

VII этап. РАБОТА НАД ПРОЕКТОМ

VIII этап. ЗАВЕРШЕНИЕ

IX этап ДОВОДКА

# I этап. ПЕРВЫЙ КОНТАКТ

- консультант и клиент встречаются экспромтом;
- консультант предлагает свои услуги клиенту;
- клиент обращается за услугами к определенному консультанту;
- клиента и консультанта сводит третья сторона

Важно владеть техникой опрашивания

## II этап НАЧАЛО. ПРОЕКТ.

Формируется предварительное предложение.

**Важные моменты:**

- Насколько хорошо консультант и клиент знают друг друга.
- Ожидания
- Ресурсы, выделяемые клиентом на проект
- Затраты консультанта на подготовку официального предложения
- Необходимость коммуникации внутри клиентской компании
- Необходимость информировать третьи стороны

## III этап. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

### **Сбор и анализ данных по:**

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

Формируется комплексная картина жизнедеятельности предприятия с целью анализа данных и проведения обширной диагностики и получения финансово-экономического, организационно-технического состояния, деятельности и будущего состояния предприятия

## III этап. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

### Действия:

1. Сформулировать важнейшие проблемы.
2. Совместно с клиентом оценить их и установить приоритет проблем, провести анализ и синтез альтернатив.
3. Выделить стратегические центры прибыли и центры затрат.
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. Разрабатываются нормы, процедуры, правила, касающиеся необходимых изменений и инноваций; определяются роли сторон по реализации проекта (фаза планирования действий).

## III этап. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

**Три ключевых вопроса:**

1. Какие возможности имеет компания, и какие у неё проблемы?
2. Что мешает ей воспользоваться возможностями и решить проблемы?
3. Как услуги консультанта могут помочь компании преодолеть эту преграду?

## IV этап ОФИЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

### Основные функции:

- кратко и эффективно сообщать клиенту о целях проекта;
- определять направление анализа и гарантировать должный уровень затрат на сбор информации;
- давать консалтинговой группе общее представление о проекте при распределении заданий и организации выполнения проекта;
- определять контрольные точки, с которыми можно свериться, если покажется, что проект отклоняется в сторону

## V этап. УСТАВ ПРОЕКТА

Устав является основным нормативным документом проекта. Этот документ весьма полезен не только клиенту, но и консалтинговой команде. Устав скрепляет проект и помогает управлять ожиданиями обеих сторон. Часто это всего лишь одна страница текста; проектная группа всегда утверждает устав в начале работы. Он может быть изменен только при согласии всех членов команды и если у них есть на то веские причины.

## V этап. УСТАВ ПРОЕКТА

Устав является основным нормативным документом проекта. Этот документ весьма полезен не только клиенту, но и консалтинговой команде. Устав скрепляет проект и помогает управлять ожиданиями обеих сторон. Часто это всего лишь одна страница текста; проектная группа всегда утверждает устав в начале работы. Он может быть изменен только при согласии всех членов команды и если у них есть на то веские причины.

# VI этап. ВСЕСТОРОННИЙ АНАЛИЗ

Сбор информации

Анализ и трактовка информации

## VII этап. РАБОТА НАД ПРОЕКТОМ

Взаимодействие с клиентской компанией

Управление проектом и мониторинг

Ведение записей

## VIII этап. ЗАВЕРШЕНИЕ

- На этом этапе происходит доведения до сведения клиента полученных данных и рекомендаций, средств коммуникации. Коммуникация призвана содействовать реализации проекта.
- Извещение клиента о результатах работы

## IX этап ДОВОДКА

- Советы по реализации
- Подготовка почвы для нового проекта
- Поддержка со стороны клиента
- Критический разбор и оценка проекта
- Установление связей

## 4 формы установления цены на консалтинговые услуги

1. повременная оплата;
2. фиксированная недифференцированная оплата;
3. процент от стоимости объекта консультирования или результата;
4. комбинированная оплата.