**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

*Конспект лекцій з дисципліни*

# *«УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ»*

для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖЕНО
Редакційно-видавничою секцією
науково-методичної ради ДДТУ
21.12.2017 р., протокол № 10

Кам’янське
2017

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу Дніпровського державного технічного університету заборонено.

Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» / Укладач: С.І.Тарасенко. – Кам'янське: ДДТУ, 2017. – 149 с.

Укладач: С.І.Тарасенко,
к.е.н., доцент каф. МОА

Відповідальний за випуск: П.І Коренюк,
професор, доктор екон. наук

Рецензент: П.І. Коренюк, професор, д.е.н.

Затверджено на засіданні кафедри МОА
Протокол № 9 від 17.12.2017 р.

Коротка анотація видання. Видання містить основні положення курсу лекцій з дисципліни «Управлінське консультування», перелік контрольних питань за темами, список літератури. Конспект призначений для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент».

ЗМІСТ

ВСТУП ..... 6

Тема 1. ІНСТИТУТ КОНСУЛЬТУВАННЯ
ТА РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

1.1. Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування ..... 8

1.2. Ринок консультаційних послуг ..... 10

1.3. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні .. 15

Контрольні питання ..... 18

Тема 2. ТЕОРЕТИЧНІ Й ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

2.1. Типологія управлінського консультування та форми коннсультаційної діяльності. Інструментарій управлінської дії ..... 20

2.2. Цілі, задачі та етапи управлінського консультування ..... 23

2.3. Суб'єкти управлінського консультування ..... 26

Контрольні питання ..... 27

Тема 3. КОНСАЛТИНГОВИЙ ЦИКЛ

3.1. Взаємовідносини консультанта і клієнта ..... 28

3.2. Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом ..... 30

3.3. Участь консультанта у процесі внесення змін в організацію ..... 31

Контрольні питання ..... 34

Тема 4. ПЛАНУВАННЯ ЗДІЙСНЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

4.1. Підготовка до консультування ..... 35

4.2. Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей ..... 37

4.3. Попередній діагноз ..... 39

4.4. Джерела отримання інформації для проведення діагностики ..... 42

Контрольні питання ..... 47

Тема 5. РОЗРОБКА УГОД ПРО КОНСУЛЬТУВАННЯ

5.1. Зміст та мета розробки консультаційних пропозицій ..... 48

5.2. Угода про консультування, її структура та зміст ..... 53

5.3. Види консультаційних угод ..... 58

Контрольні питання ..... 60

Тема 6. ДІАГНОЗ ПРОБЛЕМИ

6.1. Діагноз, його мета та виявлення необхідних фактів ..... 61

6.2. Джерела і методи збору інформації..... 64

6.3. Використання експертизи під час аналізу проблем..... 67

6.4.Аналіз фактів ..... 73

Контрольні питання ..... 77

Тема 7. ПОЗИЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ-ЗАМОВНИКА

7.1. Мета та зміст позиційного аналізу ..... 78

7.2. Прожективний підхід у позиційному аналізі ..... 80

7.3. Суб'єктивація у позиційному аналізі..... 81

7.4.Активізація інноваційного потенціалу персоналу фірми-клієнта..... 83

Контрольні питання ..... 88

Тема 8. РОЗРОБКА ТА ПРЕЗЕНТАЦІЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ

8.1. Мета, етапи та методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій..... 89

8.2. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень ..... 92

8.3. Оцінка альтернатив рішення проблеми ..... 95

8.4. Презентація консультаційних рекомендацій клієнту ..... 101

Контрольні питання ..... 104

Тема 9. ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЮ КЛІЄНТА. ЗАВЕРШЕННЯ КОНСУЛЬТУВАННЯ

9.1. Програма підготовки до впровадження змін..... 105

9.2. Модель успішного інноваційного процесу..... 108

9.3. Опір змінам. ..... 111

9.4. Тактики подолання опору організаційним змінам ..... 113

9.5. Термін та момент завершення консультування ..... 114

9.6. Зміст та структура підсумкового звіту..... 115

9.7. Оцінка ефективності та результативності консультування..... 116

Контрольні питання ..... 122

Тема 10. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ТА ПОРЯДОК ЗАСНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ

10.1.Заснування консалтингового бізнесу ..... 123

10.2. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності ..... 125

10.3. Принципи управління консультаційною діяльністю……....127
Контрольні питання ..... 130
Тема 11. МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ
11.1. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії …….131
11.2.Організація маркетингової діяльності ..... 131
11.3. Методи просування консультаційних послуг ..... 137
Контрольні питання ……..140
Тема 12. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В КОНСАЛТИНГОВІЙ КОМПАНІЇ
12.1. Зміст фінансового планування у консалтингу ……141
12.2. Цінова політика консалтингової фірми ..... 143
Контрольні питання ……146
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ …… 147

# *ВСТУП*

Поява менеджмент-консалтингу зумовлена досить високим рівнем управлінського досвіду, коли підприємець уже усвідомлює необхідність допомоги консультантів для підвищення свого конкурентного статусу та найоптимальнішого вирішення проблем, що виникають у процесі його роботи. Розвиток управлінського консультування пов'язаний, перш за все, з потребою швидкого впровадження в практику нових теоретичних досягнень у сфері управління, необхідних як для керівництва підприємства, так і для менеджерів.

Сьогодні управлінське консультування є надзвичайно важливим елементом економічної та індустріальної інфраструктури розвинених країн. Консалтинг як синтез професійної та комерційної діяльності потребує визначення методології ведення процесу консультування та забезпечення прибутковості консультаційного бізнесу.

Поступове надбання вітчизняним бізнесом рис цивілізованої діяльності потребує відповідної професіоналізації консалтингу. Сьогоднішні вітчизняні менеджери чітко усвідомлюють необхідність такого консультування, при якому консультант здійснює не лише локальне виправлення вузьких проблем, а, поглиблено вивчаючи специфіку клієнтської організації, займається комплексними питаннями стратегічного розвитку даного підприємства.

Усе це неможливо здійснити без грамотної організації спілкування консультанта і клієнта, юридичного та фінансового визначення їхніх стосунків, а також відповідного вибудовування власне процесу надання управлінської допомоги.

Консалтинг як комплексний та ефективний засіб допомоги бізнесменам і менеджерам у галузі діагностики стану бізнесу, з’ясування причин існуючих труднощів, прогнозування стратегічних перспектив, підготовки до прийняття конкретних рішень.

Роль управлінського консультування зростає також внаслідок збільшення темпу змін, що відбуваються в бізнес-оточенні компанії чи організації. Компанії, які успішно діють, тим і відрізняються від збанкрутілих тим, що вони спроможні розробити ефективну систему пристосування до змін у зовнішньому середовищі, а саме до:

- впливу з боку економічних, науково-технічних, соціальних, державних інституцій;

- тиску з боку колективних, групових, індивідуальних інтересів;
- змін, що відбуваються щодо кількості та якості робочої сили, зростання її вартості тощо.

Всі ці заходи здійснюються на основі широкого застосування міцного потенціалу управлінського консультування. Більш того, саме управлінське консультування дозволяє запобігти значних втрат, які можуть статися через припущення грубих помилок менеджерами, керівниками, власниками при плануванні, налагодженні стосунків між співробітниками та недосконалій системі контролю.

Метою конспекту лекцій є стисле викладення питань щодо змісту, видів, технології здійснення управлінського консультування, засобів його просування, нормативного забезпечення та оцінки ефективності.

# *Тема 1. ІНСТИТУТ КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ*

*1.1.Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування*
*1.2.Ринок консультаційних послуг*
*1.3. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу* в *Україні*

## *1.1. Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування*

Консалтинг як самостійна професійна діяльність своїм виникненням зобов'язаний менеджменту. Розвиток управлінської науки другої половини XIX ст. позначений іменами Фредеріка Тейлора, Генрі Ганта, Харрінтона Емерсона, Френка і Ліліан Гілберт та іншими. З пожвавленням промисловості та загостренням конкурентної боротьби очевидної цінності набув так званий четвертий фактор виробництва — інформація. Запорукою успіху в бізнесі стала не лише ринкова обізнаність підприємства (щодо цін, конкурентів, споживачів), але й його управлінська інформованість (про доцільну організацію виробництва, праці, мотивацію, менеджмент). Теорія управління надавала численну кількість схем організації ефективного бізнесу та, водночас, ускладнювала оволодіння ними для окремого менеджера.

Перша консалтингова фірма («Служба ділових досліджень») з'явилась на початку XX ст. в Чикаго. Пізніше соціолог Елтон Мейо своїм відомим готорнським експериментом започаткував розвиток мотиваційних концепцій управління персоналом, а вже у 1925 році Джеймс О.Мак-Кінсі організував консалтингову фірму, яка надавала фінансово-аналітичну та бухгалтерську допомогу.

Після другої світової війни сплеск ділової активності сприяв становленню консалтингу як офіційно визнаної професії та прибуткового бізнесу. Почалося загальне відновлення світової промисловості, фінансової і політичної систем, виникнення та закріплення на ринку більшості провідних консалтингових фірм. У цей час консалтингові фірми набувають рис повноцінних комерційних підприємств із власною стратегією розвитку, ринковою поведінкою та своїм, притаманним лише їм, асортиментом продукції. Інститут консалтингу отримує

громадське визнання та набуває суттєвого значення для ринкових економічних систем.

Зміст поняття «консалтинг» (з англійської — консультування), що увійшло до нашої мови як спеціальний термін, означає здійснення економічного консультування будь-якого масштабу. Консалтинг, або економічне консультування, може стосуватися як локальних суто економічних питань (фінансовий аналіз, бухгалтерія, аудит, оподаткування), так і глобальних управлінських проблем (стратегічний розвиток, реорганізація, інноваційний процес). Таким чином, управлінське консультування (management consulting) є видом консалтингової діяльності, що спрямований на надання допомоги у вирішенні управлінських проблем.

Сучасний розвиток світового управлінського консультування характеризується порівняно високими темпами зростання. За даними бюлетеня «Consultants News», з 1990 року середньогалузевий щорічний темп приросту складає 10%, а у провідних фірм цей показник коливається від 20 до 30%. Якщо для інших сфер бізнесу десятивідсоткове зростання є більш-менш задовільним, то для консалтингу такий рівень вважається критичним.

Бізнес-успіх консалтингу пов'язаний із складністю управлінських проблем, які виникають на сучасних підприємствах, та невизначеністю ділового середовища, що спричиняє невпевненість менеджерів та змушує їх звертатися за допомогою. Стрімкий поступ управлінського консалтингу зумовлений також відсутністю узгоджених стандартів (на відміну від таких видів консалтингу, як юриспруденція чи бухоблік), що дозволяє практично будь-якому спеціалістові, хоч трохи обізнаному в цій справі, займатися консультуванням.

Сьогодні спостерігається тенденція колонізації американським і європейським консалтингом ринків Азії, Індії та Східної Європи. Завдяки такій геополітиці провідні консалтингові фірми отримують більше третини своїх прибутків. Останнім часом привабливим та прибутковим стало консультування соціального та державного секторів та послуги з public relations, які у 1995 році принесли 224 млн дол. Andersent Consulting і 171 мли дол. — Coopers & Lybrand.

Серед найважливіших причин стрімкого розвитку управлінського консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку слід назвати такі:

• загальну тенденцію глобалізації бізнесу, яка сприяє попиту на консалтингові послуги як серед транснаціональних корпорацій, Що захоплюють

нові ринки, так і серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку;

• можливість використання ідей і таланту консультанта як конкурентну перевагу в ринковій боротьбі;

• необхідність впровадження інформаційних технологій, які дозволяють значною мірою підвищити продуктивність компанії. Спектр питань, якими займається сьогодні управлінське консультування, є широким і динамічним. Він залежить від попит) , на консультаційні послуги та вимог до їх змісту і якості.

## 1.2. *Ринок консультаційних послуг*

Управлінське консультування — професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям, окремим підприємцям (в подальшому— клієнтам) з метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

*Управлінське консультування дозволяє:*

• ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості;

• пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем;

• надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними.

Основним завданням управлінського консультування є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування організації.

Перелік консалтингових продуктів формується під впливом потреб клієнтів. До основних типів консалтингових продуктів слід віднести:

– *дослідження та аналіз ринку,* що охоплюють оцінку розміру, місткості, структури ринку, аналіз рівня конкурентного оточення з діагностикою споживачів та конкурентів, виявлення тенденцій та прогнозування динаміки розвитку ринку;

– *розробку стратегії,* що передбачає дослідження політики та ділової активності, проведення стратегічного аналізу компанії (виявлення сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз), визначення мети розвитку та методів досягнення стратегічного вибору;

– *фінансовий менеджмент,* що охоплює аналіз поточного фінансового стану компанії (її прибутковість, кредитоспроможність, ліквідність тощо), тенденцій змін, що відбуваються, оцінку систем та методів фінансового планування, визначення ефективності структури капіталу, інвестиційної політики та поведінки на фінансових ринках;

– *підготовку та експертизу інвестиційних проектів,* що забезпечують обґрунтування інституційної та технічної можливості здійснити проект, його аналіз з погляду комерційної, екологічної, соціальної доцільності, фінансової привабливості та реалізації в умовах непевності та ризику;

– *управління маркетингом,* що включає дослідження ринкового середовища (оточення) компанії, розробку маркетингової стратегії, оцінку ефективності окремих елементів маркетингу (ціноутворення, організацію збуту, рекламу, управління товарними запасами та складським господарством), діагностику служби маркетингу фірми, її місце в корпоративній структурі, відповідність принципів та методів оперативного маркетингу загальним завданням та меті організації;

– *управління виробництвом,* що, як об'єкт консультативної допомоги, включає в себе аналіз виробництва з точки зору трьох найважливіших складових виробничого процесу — продукції, що виробляє компанія (дизайн, сировина, що використовується, матеріали, якість), методів та принципів організації виробничого процесу та планування, організації існуючих трудових ресурсів;

– *управління персоналом,* яке охоплює оцінку та вирішення проблем кадрової політики фірми, включаючи планування трудових ресурсів, вибір та наймання робітників, навчання персоналу, системи комунікацій, мотивацію до праці та винагороди, психологічний клімат, планування кар'єри та розвиток організації;

– *інформаційні технології,* що включають надання допомоги у виборі, впровадженні та супроводженні програмних продуктів, І розробку комп'ютерних методів управління виробництвом, фінансами, маркетингом, бухгалтерським та фінансовим обліком.

Менеджмент-консалтинг, який є особливим видом консультаційної діяльності, має специфічні професійні ознаки. Характерними рисами роботи консультантів з управління є:

– *загальна ерудиція та компетентність* Практики-консультанти повинні володіти не тільки високим рівнем знань, навиків, досвіду та спеціальної

компетенції, — їх успішна робота в цілому залежить від інтелектуальних та особистих рис;

– *незалежність та неупередженість*. Внаслідок своєї економічної, адміністративної, емоційної незалежності консультанти, працюючи з клієнтом, пропонують необхідні об'єктивні рішення, які не впливають на їхні власні інтереси;

• *рекомендаційність пропозицій*. Консультанти не мають адміністративної влади і виступають як радники запропонованих змін. Прийняття рішення та відповідальність за нього несуть менеджери та керівники організацій;

• *спеціальна кваліфікована експертиза*. Володіючи комплексом накопичених професійних знань та досвідом роботи, консультанти часто виступають як незалежні І оцінювачі рішень клієнта;

• *конфіденційність*. У етичному кодексі консультантів зазначено, що дотримання інформаційної безпеки гарантує клієнту, що інформація щодо проблем даної організації не вийде за її межі.

Розглядаючи управлінське консультування як індустрію, рівень розвитку якої перебуває під впливом загальноекономічного та політичного становища країни, її інтеграції у світову співдружність, слід визначити фактори, що впливають на кон'юнктуру ринку консалтингових послуг.

Особливості функціонування даного ринку в цілому визначаються специфікою самого продукту — консалтингової послуги.

Консалтингова послуга — інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Специфіка консалтингової послуги (рис. 1.1) полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою, але й мати різну методологію розробки та зміст. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультування, або через деякий проміжок часу.

Окрім того, якість послуги та результативність консультування в цілому безпосередньо залежать від особистої участі та професіоналізму конкретного консультанта. У зв'язку з цим особливого значення набувають взаєморозуміння консультанта і клієнта та їх плідне співробітництво. У разі успіху клієнт схильний його ототожнювати на стільки із змістом та якістю проведених робіт, скільки із особистістю консультанта. Така персоналізація допомоги обумовлює певну

специфіку попиту на ринку консалтингу: купують не лише певні послуги, а й окремих консультантів.

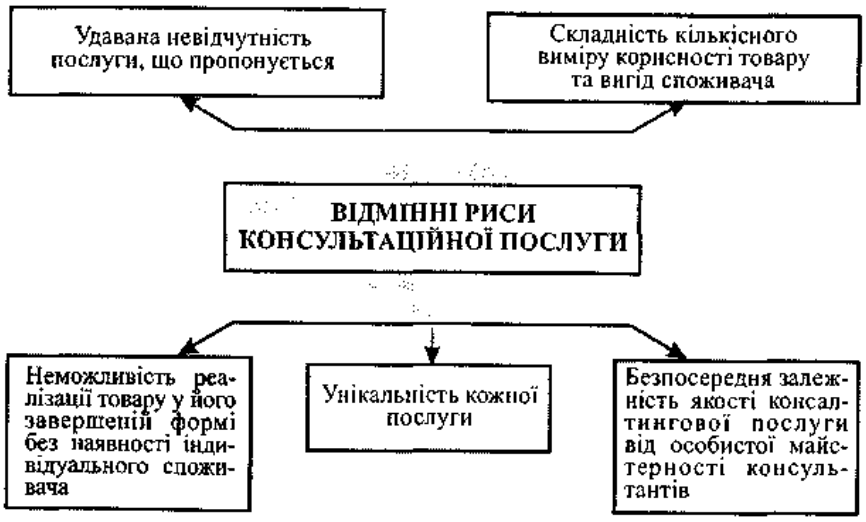



Рис.1.1 Особливості товару консультаційна послуга

Кон'юнктура ринку консультаційних послуг визначається співвідношенням попиту і пропозиції, рівнем ціноутворення і стратегією поведінки продавців та покупців на цьому ринку.

Потреба у допомозі консультантів обумовлена не тільки їх новими знаннями, аналітичними уміннями, заходами та методологічними підходами, які може привнести консультант в клієнтську організацію, а й тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що надзвичайно впливає на майбутнє організації.

Основними причинами залучення консультантів в організацію є наступні:

– поточна завантаженість менеджерів фірм, що перешкоджає їм самостійно вирішувати глобальні проблеми розвитку та оцінювати кризові проблеми компанії на сучасному рівні знань;

– прагнення одержати оцінку того, що робиться в організації, незалежними об'єктивними експертами;

– необхідність постійного підвищення ефективності виробництва та бізнесу в умовах жорсткої конкуренції та ускладнення управлінських проблем;

– відсутність чіткої та ефективної системи інформаційного забезпечення в галузі правового та економічного регулювання;

– інтеграція в світове економічне товариство, інтернаціоналізація вимог та стандартів;

– необхідність ініціювання змін в організації;

– подолання стереотипів у вирішенні існуючих проблем;

– навчання персоналу новим управлінським технологіям;

– подолання кризи, якщо вона настає в організації, ідентифікація проблем та надання виконавчої допомоги для їх вирішення.

Потенційними споживачами консалтингових послуг виступають будь-які організації, що стикаються з управлінськими проблемами. До них в першу чергу можна віднести приватні компанії, банки, державні установи, професійні асоціації, інвестиційні фонди та ін. Проте проблема трансформації потреб в управлінському консультуванні у тривалий попит на нього є актуальною як для ринку в цілому, так і для кожної конкретної консультаційної фірми.

Продуцентами консалтингового продукту, що визначають пропозицію на консалтинговому ринку, є консалтингові фірми.

Консалтингова фірма — підприємство, що займається професійним консалтингом, а саме надає консультаційні послуги клієнтам (виробникам, продавцям та споживачам) за допомогою спеціально навчених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати та розробити модель вирішення будь-якої управлінської проблеми.

Продуктом виробничої діяльності консалтингової фірми (якщо до виробництва можна віднести процес створення будь-якого кінцевого продукту, навіть послуги) є консультаційна послуга, яка є товаром і має конкретне матеріальне втілення. Як правило, послуги крупної консультаційної фірми охоплюють досить широкий діапазон галузей та функцій підприємства: загальне керівництво, управління фінансами, управління виробництвом, маркетинг, управління працею та кадровим потенціалом, корпоративну стратегію та таке інше.

На управлінському ринку консалтингової послуги пропонують:

– *консалтингові транснаціональні корпорації* (велика п'ятірка: Deloitte & Touch Tohmatsu int., Arthur Andersen & CoSC, PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young, McKinsey & Co), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних єдиною корпоративною стратегією та культурою;

– *великі багатофункціональні фірми,* в яких працює близько сотні професійних консультантів, котрі спеціалізуються на обслуговуванні великих

компаній та пропонують увесь спектр управлінських послуг і вирішення найскладніших проблем. Як правило, такі фірми займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно удосконалювати пропонований продукт;

– *вузькоспеціалізовані фірми,* які зазвичай надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам та пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування, що дозволяє їм досягти високої якості обслуговування. Як завжди, вони намагаються працювати в певному територіальному просторі;

– *університети, учбові центри,* які, проводячи серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, до отримання консалтингових знань та у подальшому надання послуг з різних питань бізнесу;

– *незалежні окремі консультанти* — висококваліфіковані спеціалісти, що мають досвід роботи, і, як правило, виступають або в ролі експертів з будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм.

Ринок консалтингових послуг чітко сегментований, і конкуренція між продавцями консалтингових продуктів в основному, ведеться усередині свого сегмента. Сучасний розвиток консалтингового бізнесу показав, що невеликі консультаційні фірми не суперничають із провідними компаніями, які здійснюють фінансовий менеджмент, маркетинг, управління персоналом, зовнішньоекономічну діяльність тощо, даючи їм тим самим можливість мати переваги у боротьбі за клієнта.

Безумовно, репутація транснаціональних корпорацій безперечна і рівень їх консультаційного обслуговування є надзвичайно високим, втім клієнт дуже часто надає переваги більш близьким взаєминам з невеликою консультаційною фірмою.

## *1.3. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу* в *Україні*

Консультаційна діяльність як професійна допомога і підтримка управлінських інновацій вітчизняних підприємств існувала і активно розвивалася і в соціалістичний період країни. Численні економічні та галузеві науково-дослідні інститути розробляли й удосконалювали методологію управління

виробництвом, впроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зростання ефективності праці, використання матеріальних та інших ресурсів.

Умови розвитку економіки, що змінилися, процеси роздержавлення і приватизації власності надали управлінському консультуванню новий імпульс. Консалтинг в Україні стає особливою індустрією, бізнесом.

Сьогодні в Україні працює понад 300 вітчизняних консалтингових фірм, з яких 42% займаються виключно наданням послуг з питань управлінського консультування, відкриті представництва провідних консалтингових фірм, що є лідерами консультаційного бізнесу, в тому числі «великої п'ятірки». Серед українських організацій, котрі вважаються консалтинговими, 42% займаються тільки консультуванням, 30% — присвячують консультуванню лише 80% загального обсягу продажу. Окрім того, третина учбових організацій має власні консультаційні підрозділи. На відміну від поширеного в розвинутих країнах планомірного співробітництва з консультантами, що здійснюють обслуговування компаній з питань управління, управлінське консультування в Україні використовується епізодично. Це пов'язано з тим, що переважна більшість підприємств, фірм і компаній звертаються за консультаційною допомогою в критичних ситуаціях, коли власними зусиллями не можна вирішити існуючі проблеми.

Відсутність статистичної інформації і охорона комерційних інтересів не дозволяють в грошових одиницях оцінити консалтинговий бізнес з точки зору його прибутковості та фінансової привабливості.

Проте серйозний рівень конкуренції на даному ринку дозволяє зробити висновок про значний рівень рентабельності послуг, що надаються клієнтам.

Сьогодні можна чітко виділити основних постачальників консалтингового продукту в Україні. Це:

– філіали великих іноземних багатофункціональних фірм, що мають консультаційні проекти з українськими державними структурами з питань оподаткування, бюджетного регулювання, удосконалення нормативно-правової бази, а також обслуговуючі спільні та іноземні компанії в Україні банківські структури;

– представництва іноземних консультаційних фірм, які здійснюють стратегію завоювання нових ринків та досліджують привабливість українського ринку;

– іноземні консультаційні фірми, що працюють за програмами донорських організацій та надають технічну допомогу з питань управлінського консультування в пріоритетних галузях народного господарства (енергетика, транспорт, зв'язок, сільське господарство тощо);

– вітчизняні консультаційні фірми, які спеціалізуються на наданні послуг з питань приватизації підприємств, включаючи оцінку майна, підготовку документального супроводження процесу приватизації тощо;

– спеціалізовані консалтингові фірми, котрі надають консультаційні послуги по окремих напрямках управлінського консультування (бізнес-планування, фінансова оцінка, маркетинг, податкове планування, митне регулювання та інше).

Стимулювання розвитку вітчизняного консультаційного бізнесу пов'язане з необхідністю зменшити залежність української економіки від іноземних експертів та знизити витрати на іноземних високооплачуваних спеціалістів.

До переваг вітчизняних консультантів безперечно відносяться знання ними глибинних причин (пов'язаних з менталітетом, національними особливостями) існуючих управлінських проблем та з огляду на це оптимального їх вирішення, а також можливість адаптації сучасних методів управління до особливостей вітчизняних підприємств.

Зараз у діяльності консультаційних фірм України намічаються якісні зміни, пов'язані зі зміною спеціалізації послуг, що надаються. Основними видами послуг консультаційного обслуговування стають постприватизаційна підтримка підприємств, маркетингові дослідження, організація маркетингу на підприємствах, розробка ділових стратегій розвитку, пошук партнерів та інвесторів, формування public relations, проведення рекламної кампанії. Однак, незважаючи на те, що значна кількість компаній відчуває необхідність консультаційної допомоги з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні залишається низьким. Основними причинами цього є такі (рис. 1.2):

складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності;

– відсутність культури роботи з незалежними експертами;

– побоювання щодо порушення конфіденційності;

– низька платоспроможність клієнтів;

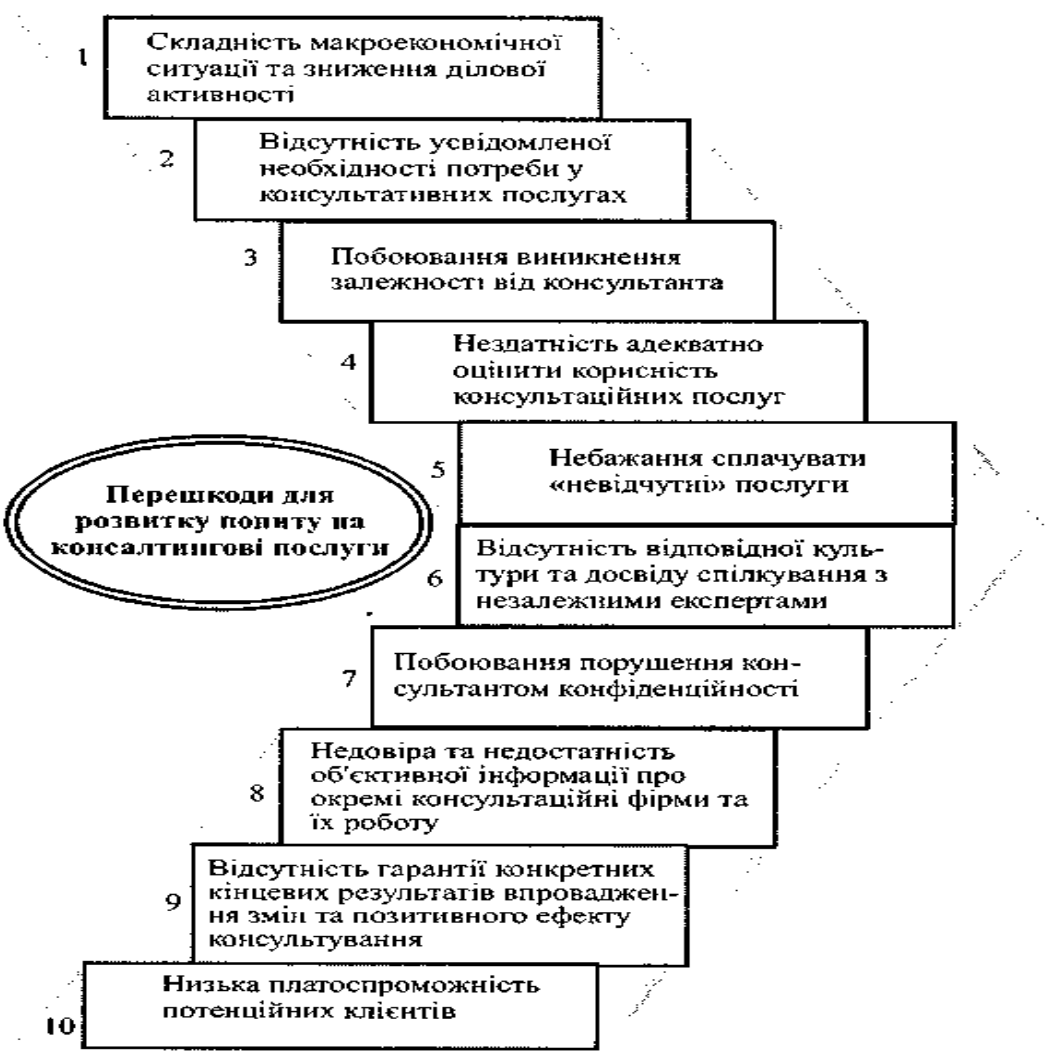



Рис.1.2. Причини низького попиту на консалтингові послуги в Україні

– неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг;

– відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування;

– складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості.

Однак управлінський консалтинг має свої перспективи. Поступове збільшення попиту на консалтингові продукти може відбутися в результаті поліпшення якості послуг, що надаються, оскільки неодмінно зростатиме професіоналізм вітчизняних консультантів, їх досвід, удосконалюватимуться навички роботи і методи виконання замовлення; переходу на постійне консультаційне обслуговування, що є більш економічним для клієнта; усвідом-

лення вигоди від залучення консультантів для вирішення існуючих проблем і отримання нової інформації, ідей, пропозицій.

Можливий успіх консультаційних організацій в Україні багато в чому залежить від їх готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів втручання та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій. Майбутнє консалтингу нерозривно пов'язане з підвищенням професіоналізму консультантів, високою якістю виконання замовлень, дотриманням етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів.

### *Контрольні питання*

1. Охарактеризуйте становлення інституту консалтингу в світі.
2. Визначте зміст економічного та управлінського консалтингу.
3. В чому полягають особливості сучасного розвитку світового управлінського консалтингу.
4. Охарактеризуйте основні типи консалтингових продуктів.
5. Назвіть професійні ознаки управлінського консультування.
6. Охарактеризуйте ринок консалтингових послуг.
7. Хто формує попит та пропозицію на ринку консалтингових послуг.
8. Назвіть постачальників консалтингових послуг в Україні.
9. У чому полягають причини низького попиту на українському консалтинговому ринку.
10. Визначте перспективи розвитку консультаційних організацій в Україні.

# *Тема 2. ТЕОРЕТИЧНІ Й ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ*

*2.1. Типологія управлінського консультування та форми консультаційної діяльності. Інструментарій управлінської дії*
*2.2. Цілі, задачі та етапи управлінського консультування*
*2.3. Суб´єкти управлінського консультування*

## *2.1. Типологія управлінського консультування та форми консультаційної діяльності. Інструментарій управлінської дії*

*Консультаційна діяльність (управлінське консультування чи консалтинг)* містить у собі діагностику клієнтської організації, навчання керівників і фахівців, а також практичне освоєння інновацій.

Управлінське консультування — це процес удосконалення навичок роботи з людьми, пошуку необхідної інформації, вивчення проблеми, правильної інтерпретації результатів аналізу. Консультант при цьому повинний залишатися незалежним у своїх судженнях.

У той же час управлінське консультування — це наука, тому що воно:

– спирається на рекомендації цілого ряду інших наук (психологія, соціологія, менеджмент і ін.);

– має мету, об'єкт і предмет вивчення, оперує визначеними методами дослідження і відповідним інструментарієм;

– базується на знаннях консультанта у визначеній предметній області;

–• спирається на методи і технології роботи консультанта.

Зміст управлінського консультування повною мірою може бути розкритий при розробці типології консультаційної діяльності. Типологія необхідна для точної ідентифікації кожного нового виду управлінського консультування (табл.2.1).

Приведена типологія управлінського консультування значно розширює список типів (форм) консультаційної діяльності.

Виділяють три форми управлінського консультування:

1. *Експертне консультування,* коли велику частину роботи виконує консультант. Клієнт передає консультанту цінну комерційну інформацію

*Таблиця 2.1*

Типологія управлінського консультування (УК)

| *Класифікаційні ознаки управлінського консультування* | *Типи управлінського консультування (УК)* |
|---|---|
| 1 . За результатами на виході | Продуктове УК (консультування проекту)<br>Забезпечуюче УК (консультування процесу) |
| 2. За радикальністю | "Революційне" УК (принципово нові технології, методи управління)<br>"Косметичне" УК (удосконалення, доповнення)<br>"Звичайне" УК (елементи "революційного" та "косметичного" УК) |
| 3. За цілями | Цільове УК<br>Багатоцільове УК |
| 4. За видами завдань, що вирішуються | Оперативне УК<br>Стратегічне УК |
| 5. За механізмом реалізації | Об'єктивне УК (на одному об'єкті)<br>Поліоб'єктивне УК (на декількох об'єктах) Унікальне УК<br>Стандартне УК |
| 6. За ступенем завершеності | Завершене УК<br>Етапне УК |
| 7. За місцем застосування | Внутрішньофірмове УК<br>Зовнішнє УК |
| 8 . За терміном дії на об'єкті | Короткострокове УК<br>Середньострокове УК<br>Довгострокове УК |
| 9. За прикладними функціями | Науково-дослідницьке УК<br>Практичне УК |
| 10. За ступенем впливу | Шокове УК<br>Повзуче УК |
| 11 . За кількістю об'єктів | Індивідуальне УК<br>Колективне УК |
| 1 2. За рівнями та сферами управління | Фірмове УК<br>Галузеве УК<br>Муніципальне УК<br>Державне УК |
| 1 3 . За масштабами організації | Мікроконсультування (бригада, відділ, секція, організація)<br>Макроконсультування (об'єднання підприємств) |
| 14. За методами навчання | Активне УК<br>Рутинне УК<br>Взаємонавчальне УК |
| 15, За видами управлінської діяльності | Науково-технічне УК<br>Соціально-економічне УК<br>Правове УК |
| 16. За методом самооцінки керівником | Рефлексивне УК<br>Критичне УК |

(інтелектуальну власність), яку консультант відповідно до норм професійного консультування зобов'язаний зберігати в строгій таємниці.

2. *Навчальне консультування,* коли консультант передає клієнту певні знання (загальнодоступні чи продукт його особистої праці).

3. *Процесне консультування,* коли і консультант, і клієнт виступають практично на рівних у створенні інтелектуального продукту.

Інструменти керування (управлінського впливу) використовують як рішення локальних задач по керуванню і для розробки комплексної програми розвитку організації.

До основних інструментів керування відносяться:

– *стратегічне керування,* що дозволяє точно визначати пріоритетність рішення задач і максимально ефективно концентрувати наявні ресурси для їхнього рішення. Наявність стратегічних цілей полегшує прийняття поточних рішень, вони виступають як індикатор при виборі з ряду альтернативних варіантів;

– *управлінський облік і бюджетування,* що роблять керування «прозорим», дозволяють реально контролювати діяльність усіх служб компанії, бачити картину розвитку організації в цілому і по кожнім його продукті зокрема;

– *організаційна структура.* Від того, наскільки вона відповідає сучасним вимогам, наскільки ясно розподілені задачі по різних підрозділах, залежить життєздатність, успішність організації. Організаційна структура, орієнтована на досягнення стратегічних цілей організації, істотно цей рух полегшує;

– *логістика,* тобто керування товарно-матеріальними й інформаційними потоками, з метою максимізації прибутку (за рахунок прискорення руху матеріальних і інформаційних ресурсів усередині і поза організацією);

– *маркетинг,* тобто представлення про те, що й у якій кількості, з якою якістю, для кого, за якою ціною робити і продавати;

– *мотивація, оплата праці,* що дозволяють створити міцну команду однодумців, націлених на досягнення стратегічних цілей;

– *бізнес-план* підприємства, що розглядає різні варіанти розвитку організації і зміни зовнішнього середовища;

– *діагностика стану підприємства,* що зводиться до керування дебіторською і кредиторською заборгованостями, оптимізації запасів, мінімізації витрат.

За допомогою зазначених інструментів керування організація може підвищити ефективність керування, а також вирішити ряд типових проблем, властивих перехідній економіці, а саме:

– «прозорість» системи обліку витрат, що дозволяє установити причини виникнення цих витрат і визначити їхній економічно виправдану величину;

– недостатня мотивація персоналу до зниження рівня витрат і підвищенню ефективності діяльності організації;

– низька оперативність одержання фактичної інформації про поточну діяльності підрозділів, філій і організації в цілому;

– недосконалість системи внутрішньої фінансової звітності;

– недостатньо висока фінансова дисципліна лінійних підрозділів;

– недостатня ефективність і несистематичність процедур планування доходів, витрат і фінансових потоків;

– недостатня налагодженість системи первинного документообігу й ін.

### *2.2. Цілі, задачі та етапи управлінського консультування*

*Процес консультування* являє собою спільну діяльність консультанта і клієнта, спрямовану на досягнення максимальної ефективності існуючої системи чи керуванням створення нової системи (елементів цієї системи). Допомога консультанта — це:

– істотний *виграш як у часі і засобах,* так і в якості рішень, що приймаються, що досягається за рахунок відпрацьованих технологій рішення задач і накопиченого консультантом багатого досвіду;

– *об'єктивний погляд* на проблему. Консультант представляє вільну від внутрішньоорганізаційних традицій, неписаних законів точку зору, що дозволяє вийти за рамки малоефективних дій;

– використання усіх *внутрішніх резервів і власного досвіду* організації, створення таких механізмів мотивації співробітників, що зроблять процес удосконалювання і розвитку організації безупинним;

– *навчання і підвищення кваліфікації* співробітників, тому що персонал, що працює разом з консультантом, одержує нові знання і навички.

До сфер діяльності, де доцільно проводити зміни із залученням незалежних консультантів з управління, відносять наступні:

1. *Корпоративна політика і філософія* (цілі, методологія, стратегічний вибір, плани розвитку, інвестиції).

2. *Концепція менеджменту і стиль керівництва топ-менеджерів.*

3. *Корпоративна культура* (цінності і традиції, звички і ритуали, що переважає стиль керування, ступінь участі співробітників у керуванні і т.п.).

4. *Організуюча структура* (перелік необхідних функцій і схеми дій, структура організації і лінії комунікацій, структура підрозділів, штатний розклад і посадові інструкції, механізми прийняття управлінських рішень і т.п.).

5. *Фінанси* (стратегія, облікова політика, фінансове планування, прогнозування і т.п.).

6. *Концепція маркетингу.*

*7. Організація виробництва.*

8. *Людські ресурси* (кадрова політика, структура персоналу, оцінка персоналу, підбор персоналу, системи оплати праці, навчання і розвиток персоналу, мотивація і т.п.).

9. *Планування особистого розвитку керівника* (оцінка використання робочого часу, зміст роботи керівника, власний регламент, стиль керування, делегування повноважень, фактори і проблеми, типологія проблем, алгоритми і технологія рішення проблем, рівні прийняття рішень і т.п.).

Одна з основних причин, через які організації користуються послугами по управлінському консультуванню, – це можливість використання знань і умінь, застосовуваних незалежними консультантами.

Основні *цілі* управлінського консультування:

*1. Поліпшення* фінансово-економічних показників роботи організації.

*2. Економія* часу, а також трудових, матеріальних і фінансових ресурсів за рахунок виявлення резервів підвищення ефективності роботи організації усередині її самої.

3. *Сприяння в рішенні проблем,* що турбують керівництво і персонал організації.

*4. Упровадження передових технологій* керування, що відповідають сучасним вимогам.

Кінцевою метою консультування є допомога клієнту в здійсненні прогресивних змін у його організації.

Консалтингові послуги здійснюються у формі разових чи консультацій консалтингових проектів. Любий консалтинговий проект містить у собі наступні етапи:

– діагностика (виявлення проблем) - передпроектна стадія;

– розробка рішень - проектна стадія;

– упровадження рішень — післяпроектна стадія.

На *передпроектній* стадії клієнт визнає наявність такої проблеми, рішення якого він хотів би здійснити за допомогою консультантів. Це визнання є результатом поетапного процесу: по-перше - усвідомлення клієнтом наявності проблеми як такої; по-друге - формування в нього бажання доручити розробку алгоритму рішення проблеми консультантам. Звичайно клієнт на конкурсній основі вибирає з декількох пропозицій ту, що більше всього підходить йому з погляду якості і ціни, після чого бере контракт з обраним їм консультантом.

*Післяпроектна* стадія полягає в аналізі змін, що відбулися в організації. У рамках цієї стадії проводяться остаточні фінансові розрахунки клієнта з консультантом і самоаналіз діяльності консультанта з метою осмислення отриманого досвіду для використання його в інших проектах.

Існує кілька типових *завдань,* на консультування в залежності від якості чи рівня ситуації, з якою зіштовхнулась організація-клієнт:

1) задача на виправлення ситуації, що погіршилася;

2) задача на удосконалення існуючої ситуації;

3) задача на створення зовсім нової ситуації.

Можливі зміни в організації-клієнті мають дві сторони:

*1) технічна сторона, що* стосується характеру управлінської чи комерційної проблеми, з якою зіштовхується клієнт (консультант знаходить шляхи її аналізу і рішення);

*2) людська сторона,* тобто взаємини між консультантом і клієнтом, реакція людей в організації замовника на зміни (консультант допомагає в плануванні цих взаємин і їхньому здійсненні).

Характеристики змін:

– до якого ступеня схвалення персоналу важливо для успішного здійснення змін;

– наскільки глибоким є вплив змін на діяльність організації;

– наскільки готова до змін дана організація.

Існують різні рівні змін:

1) зміни в навколишнім середовищі;
2) організаційні зміни в:
– основній структурі;
– задачах і діяльності;
– застосовуваної технології;
– управлінських структурах і процесах;
– організаційній культурі;
– ефективності роботи організації;
– людях.

В Україні, де політичні, економічні, соціальні, технологічні зміни відбуваються досить хаотично, необхідно враховувати той факт, що люди й організації потребують не тільки змін, але й стабільності і наступності. Пошук рівноваги між змінами і стабільністю є однією з головних задач консультанта.

### *2.3. Суб'єкти управлінського консультування*

Для досягнення максимальної ефективності при виконанні консалтингових проектів створюється команда проекту, до складу якої входять експерти в різних предметних областях і менеджери, що керують проектом. При прийнятті рішень, діагностиці проблем і виробленню рекомендацій широко застосовуються методи організації колективної роботи.

В даний час під консультуванням найчастіше розуміється *спільна робота консультанта і клієнта* по розробці і впровадженню нововведень (колективні, спільні зусилля) — *«партисипативне» консультування.* Ступінь залученості клієнта в консалтинговий проект варіюється в залежності від *видів консалтингових послуг.*

При експертному консультуванні клієнт надає консультанту інформацію, контролює його діяльність, засвоює його рекомендації і приймає відповідні управлінські рішення.

При процесному консультуванні клієнт також бере участь у розробці рекомендацій, а при навчальному – проводяться додаткові навчальні заняття для персоналу клієнта.

У конкретних проектах чи на їхніх різних стадіях можуть застосовуватися комбінації всіх трьох перерахованих видів консультування, і тоді воно стає експертно-процесним, процесно-навчальне, експертно-навчальне і т.д.

У країнах з розвинутою економікою здійснюється переважно процесне і експертно-процесне консультування, тоді як в Україні найбільше поширення одержало експертне й експертно-навчальне консультування.

### *Контрольні питання*

1. Дайте визначення та охарактеризуйте зміст управлінського консультування.
2. Які ознаки використовують для класифікації видів управлінського консультування. Охарактеризуйте та поясніть їх.
3. Які основні форми управлінського консультування використовують та в чому їх відміни?
4. Охарактеризуйте інструменти управлінського впливу, на яких засноване управлінське консультування, і які проблеми вони дозволяють вирішити.
5. Які переваги може надати використання послуг консультантів з управління?
6. Назвіть сфери діяльності, де доцільно проводити зміни з залученням незалежних консультантів з управління.
7. Назвіть та визначте зміст етапів реалізації консультаційного проекту.
8. Охарактеризуйте суб’єктів управлінського консультування.

# *Тема 3. КОНСАЛТИНГОВИЙ ЦИКЛ*

*3.1. Взаємовідносини консультанта і клієнта*
*3.2. Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом*
3.3. *Участь консультанта у процесі внесення змін в організацію*

## *3.1. Взаємовідносини консультанта і клієнта*

Незважаючи на різноманітність проблем, що вирішуються, стилів виконання завдань та методик роботи, консультування з питань управління базується на єдиній методології проведення консультаційного процесу та використанні універсального інструментарію.

Для успішного проведення консультаційного процесу необхідно визначити модель взаємовідносин консультантів з клієнтом (модель консультування), яка б дозволяла виявити характер співробітництва учасників на різних етапах консультування (рис. 3.1).

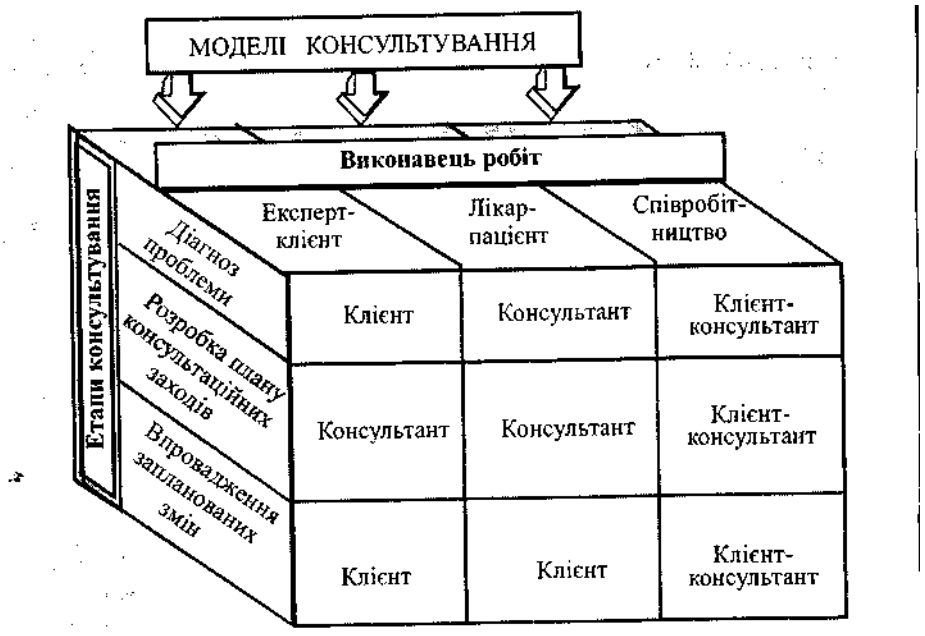



*Рис. 3.1.* Характеристика моделей консультування

Моделі консультування відрізняються ступенем участі та зусиль зовнішніх консультантів та персоналу клієнтської організації на кожному етапі консультаційного процесу (діагностика проблеми, розробка плану консультаційних заходів та впровадження запропонованих змін).

*Модель «експерт-клієнт»* характеризується залученням консультантів лише на етапі розробки консультаційних рекомендацій, що дозволяє, певним чином, мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і строк перебування консультантів в організації клієнта. Залучаючи консультантів до роботи експертами, клієнт самостійно проводить діагностику проблеми та реалізацію запропонованих консультантом рекомендацій. Успіх консультування практично залежить від здатності персоналу виявити існуючі проблеми, причини їх виникнення, а також можливості впровадження та прагнення до утримання системи у новому стані.

За *моделлю «доктор-пацієнт»* консультант здійснює діагностику організації, виявляє проблеми клієнта та розробляє комплекс заходів, здатних їх вирішити. Це дозволяє мати об'єктивний погляд на проблеми та труднощі клієнта, визначити справжні причини їх виникнення. Процес впровадження змін здійснюється самостійно клієнтом без участі та відповідальності консультанта.

Найбільш ефективною моделлю консультування слід вважати *«співробітництво».* Взаємовідносини співробітництва дозволяють поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування.

Спільна робота дозволяє розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечує можливість самостійно подолати управлінські труднощі.

*Таблиця 3.1*

Порівняльна характеристика привабливості моделей взаємовідносин консультанта і клієнта

| фактори привабливості / моделі взаємовідносин | експерт-клієнт | лікар-пацієнт | співробітництво |
|---|---|---|---|
| залежність організації клієнта від зовнішнього консультанта | мінімальна | суттєва | повна |
| строк перебування консультанта в організації клієнта | стислий | середній | тривалий |
| витрати клієнта на консультування | низькі | середні | значні |
| участь консультанта в активізації інноваційного потенціалу клієнтської організації | не бере участі | вибірково бере участь | консультант виступає у ролі інструктора |
| успіх інновації у довгостроковому періоді | невизначений | невизначений | передбачений |
| зворотний зв'язок клієнта з консультантом | відсутній | фрагментарний | постійно підтримується |

### *3.2. Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом*

Коли консультант і клієнт обрали певну модель стосунків співробітництва, належить визначити роль кожного з них. Відповідні поведінкові ролі консультанта в організації залежать від моделі консультування, специфіки проблеми, яка вирішується, очікувань клієнта та особливостей організації в цілому. Найбільш поширеними є наступні поведінкові ролі консультанта.

• *Консультант-пропагандист* шляхом пропаганди намагається вплинути на систему клієнта. Пропаганда може бути позиційною або методологічною. При позиційній (контактній) пропаганді консультант впливає на клієнта цілеспрямовано, диктуючи клієнту вибір певної позиції з огляду на його діяльність (виробництво товарів, прийняття рішення та ін.). Методологічна пропаганда має за мету вплив на рішення клієнта стосовно вибору певної системи методів і прийомів вирішення конкретної проблеми, але власне остаточне рішення лишається за клієнтом. Вибір типу пропаганди залежить від позиції консультанта в організації, моделі консультування та масштабу проблеми.

• *Технічний експерт* за допомогою спеціальних знань та досвіду надає клієнтові відповідні послуги. За досягнення цілей консультування відповідає, як правило, клієнт. Консультант виконує лише локальну експертну роботу, дає пораду з приводу вже визначеної проблеми. Така консультація у чистому вигляді можлива лише для консультанта-спеціаліста високого рівня.

• *Інструктор та викладач* організує навчання у межах системи клієнта, проводить тренінги з відривом чи без відриву від виробництва або безпосередньо надає інформацію навчально-ознайомлювального характеру. Звичайно, що у ролі інструктора найчастіше виступають консультанти-співробітники, що перебувають у системі клієнта тривалий час та відповідають за впровадження змін. Але не треба забувати, що тренінг може виступати окремою експертною послугою (наприклад, тренінг вищого управлінського персоналу, що проводиться консультантами спеціальних тренінгових фірм).

• *Помічник у вирішенні проблем* доповнює дії клієнта на стадіях сприйняття, усвідомлення та розробки заходів, необхідних для вирішення проблеми. Консультант допомагає клієнтові зберегти об'єктивність на етапі діагнозу проблеми, дослідити при-чинно-наслідкові зв'язки їх виникнення, оцінити альтернативні рішення, розробити програму дій. Тобто консультант бере участь у прийнятті рішень паритетне з клієнтом.

• *Розробник альтернатив* може запропонувати для вибору декілька варіантів вирішення проблеми та визначити для кожного з них супутній ризик. Консультант також визначає критерії оцінки альтернатив та розробляє стратегії реалізації кожної з них. Однак слід наголосити, що консультант у цьому випадку безпосередньо не бере участі у виборі ефективного варіанта рішення. Остаточне слово лишається за клієнтом, для якого консультант тільки готує та обґрунтовує рішення.

• *Пошукач фактів* працює з інформацією системи клієнта. Його вплив на клієнтську організацію відбувається через вивчення та обробку інформаційного масиву, відбір надійних та достовірних джерел даних, залучення клієнта до збору даних, подання результатів та аналізу інформації керівництву клієнта.

Результатом досліджень клієнта має бути усвідомлення клієнтом вузьких місць та необхідних удосконалень своєї системи. Роль дослідника особливо корисна під час діагностування.

Всі перелічені поведінкові ролі консультанта пов'язані зі змістом та особливостями консультаційного завдання. Консультант не може обрати та дотримуватися однієї ролі протягом всієї роботи з клієнтом.

Може статися так, що обрані модель, стиль та вид консультування вимагають від консультанта водночас і генерації ідей, і пошуку фактів, і розробки альтернатив, і навчання персоналу організації інноваційним заходам. Поведінка консультанта також відповідає обраній стратегії реорганізації системи клієнта.

### *3.3. Участь консультанта у процесі внесення змін в організацію*

Стратегія організації відображає, перш за все, загальну концепцію внесення змін у систему клієнта, що формується, виходячи з масштабу та складності проблеми.

Концепція внесення змін, у свою чергу, включає частку роботи консультанта у ході внесення змін та ступінь його задіяння у процес реорганізації клієнтської системи. Нижче наведені стратегії внесення змін до організації та їх характеристика.

*Стратегія спеціаліста* - шлях розвитку, згідно з яким керівництво клієнтської організації запрошує зовнішнього консультанта-спеціаліста, який отримує завдання спланувати зміни. При плануванні змін консультант виходить з

того, що проблему вже продіагностовано клієнтом. Консультанту-спеціалісту лишається довіряти результатам дослідження та будувати пропозиції згідно з замовленням.

Розроблені консультантом пропозиції подаються до розгляду керівництву клієнта, оцінюються та ухвалюються. У випадку позитивної оцінки запропонований план змін впроваджується клієнтом самостійно у тому вигляді, у якому його було подано консультантом.

У разі негативного сприйняття керівництвом консультаційних пропозицій їх буде просто відхилено без будь-яких спроб виправити. Тобто можна спостерігати процес купівлі-продажу конкретного інтелектуального товару.

Робота консультанта у межах стратегії спеціаліста орієнтована власне на зміст проблеми клієнта, а не на процес консультування як такий.

Діяльність консультанта-спеціаліста обмежується лише однією фазою процесу консультування — розробкою рекомендацій, лишаючи без уваги як підготовчий, так і процес впровадження змін та подолання опору.

Вибір стратегії спеціаліста можливий лише за таких умов:

• клієнт вірно визначив діагноз проблеми;

• клієнт визнав, що консультант спроможний вирішити проблему;

• клієнт надав достовірну інформацію про проблему;

• клієнт усвідомив та схвалив можливі наслідки допомоги спеціаліста.

Консультація спеціаліста придатна лише для вирішення локальних питань, які не потребують процесної інноваційної допомоги. Увагу консультанта у цьому випадку буде сконцентровано на змісті завдання, що підлягає вирішенню. Процес та спосіб впровадження такого вирішення є роботою клієнта.

Прикладом консультації спеціаліста можуть бути інженерно-технічні послуги, бухгалтерські, тематичні питання юриспруденції та інші.

Однак сучасне підприємство є досить складною соціальною системою, процес реорганізації якої стосується принципових питань функціонування (стратегії розвитку, управління, ринкової поведінки).

Будь-яке завдання у цих галузях не може вирішуватися окремо від його впровадження, тому що зміст таких питань містить і процес, і спосіб його втілення у життя. Тому найчастіше консультант і клієнт виступають у ролі співробітників, а консультування охоплює увесь інноваційний процес.

*Стратегія співробітництва* полягає у синхронізації зусиль консультанта і клієнта та спрямованості їх на інноваційний процес. Цій стратегії притаманне

процесне консультування, яке спрямоване на визначення способів вирішення проблеми та заходів з їх впровадженням.

Специфіка процесного консультування полягає у тому, що робота консультанта охоплює не тільки розробку рекомендацій, але й створення цілої системи заходів соціально-організаційного сприяння впровадженню інновації, забезпечення її довгострокової підтримки та ефективності.

Консультант не відповідає за вибір варіанта вирішення проблеми, але спільно з клієнтом діагностує її та розробляє альтернативи вирішення.

Завданням процесного консультанта є активізація інноваційного потенціалу персоналу клієнтської організації та сприяння використанню її власних ресурсів у впровадженні змін. Процес-на консультація передбачає, що консультант схвалює систему цілей та корпоративну філософію клієнта і ні в якій мірі не нав'язує та не диктує клієнтові власних позицій.

Консультант-співробітник здійснює процес змін узгоджено зі специфікою клієнтської системи, її внутрішніми зв'язками та елементним складом. Процесне консультування може бути використано, якщо виконуються такі умови:

• характер проблеми вимагає участі консультанта у її діагностуванні та вирішенні;

• клієнт володіє певними навичками вирішення управлінських проблем;

• клієнт має власний орієнтовний перелік способів вирішення даної проблеми;

• клієнт діє конструктивно;

• процесна консультація розвиває вміння клієнта самостійно орієнтуватися у проблемній ситуації.

*Стратегія навчання* заснована на консультації спеціаліста, що виступає у ролі викладача-інструктора. Навчання обирають, якщо метою змін є підвищення рівня управлінської кваліфікації керівників, фаховий тренінг менеджерів середньої та нижчої ланки, проведення спеціальних навчально-ігрових заходів, спрямованих на створення необхідної готовності персоналу до змін та усунення очікуваного опору інноваціям. Стратегія навчання, власне, нагадує стратегію спеціаліста, що обмежується окремим видом послуг — освітніми.

### *Контрольні питання*

1. Як здійснюється вибір моделі консультування?
2. Охарактеризуйте зміст експертної консультації та її особливості.
3. Як здійснюється робота за моделлю «лікар-пацієнт»?
4. В яких випадках використовують консультаційне співробітництво?
5. Визначте поведінкові ролі консультанта.
6. Що таке консультаційна пропаганда, її види та цілі?
7. Охарактеризуйте внесення змін в організацію клієнта.
8. В чому полягає стратегія спеціаліста, умови її вибору?
9. Охарактеризуйте зміст процесної консультації та стратегії співробітництва.
10. Визначте особливості стратегії навчання.

## *Тема 4. ПЛАНУВАННЯ ЗДІЙСНЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОС*ЛУГ

*4.1. Підготовка до консультування*
*4.2. Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей*
*4.3. Попередній діагноз*
*4.4. Джерела отримання інформації для проведення діагностики*

### *4.1. Підготовка до консультування*

Консультаційний процес включає значну кількість робіт, які можна об'єднати у наступні етапи: підготовка та укладання угоди; діагноз проблеми клієнта; розробка плану вирішення проблеми; впровадження необхідних змін; завершення консультування (рис. 4.1).

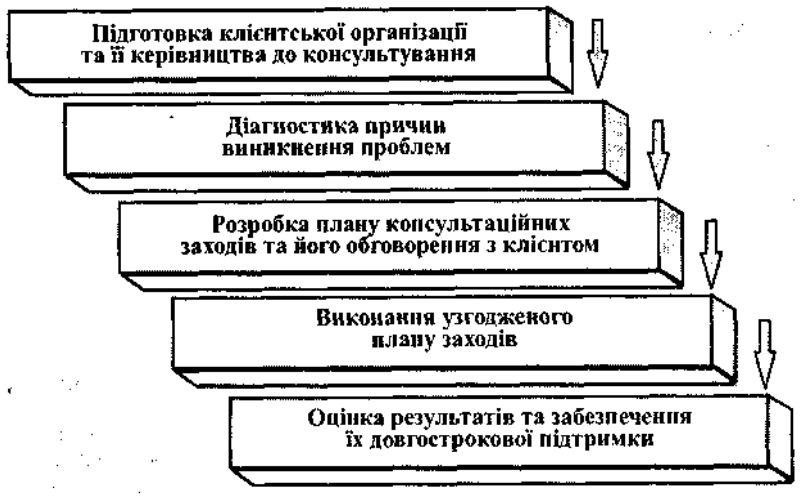



Рис. 4.1. Етапи консультаційного процесу

Підготовка є початковою фазою будь-якого процесу консультування. На цій фазі консультант і клієнт зустрічаються, намагаються дізнатися якнайбільше одне про одного, обговорити і визначити проблему і на цій основі домовитися про обсяг завдання та методологію його виконання. Результати перших контактів, обговорень, досліджень і досвіду планування потім відбиваються в угоді на консультування, підписання якої може вважатися завершенням цієї початкової стадії.

Підготовка — у значній мірі вправа на сумісність. Клієнт хоче бути впевненим, що має діло з потрібним йому консультантом, а консультант хоче переконатися, що він — саме той, хто потрібний, або що його консультаційна організація спроможна справитися з проблемами даного клієнта. Це може бути технічно важким, але можуть бути й інші, ще більш складні психологічні проблеми. Саме клієнт запросив консультанта або погодився розглянути його пропозиції і при цьому мав певну ціль. Але може трапитися так, що він звернувся до консультанта з більшими надіями або вважає його останньою надією у подоланні кризи. Проте консультант — сторонній в організації. Отже, можлива недовіра, непевність, занепокоєння.

Консультант, очевидно, бував раніше в аналогічних ситуаціях. Проте він знає, що кожна організація унікальна і що, хоча його минулий успішний досвід роботи з іншими клієнтами дуже корисний, він не гарантує успіху в роботі з новим клієнтом.

Таким чином, у ході контактів і заходів на початковій стадії процесу консультування необхідно досягти набагато більшого, ніж визначити коло повноважень і підписати контракт. Досвід показує, що основою успішного виконання завдання є встановлення на ранній стадії стосунків взаємної довіри і порозуміння, досягнення повної злагоди стосовно співробітництва і оптимізму на початку виконання завдання.

Встановлення консультантом контакту з потенційними клієнтами без наявної потреби з їхнього боку — один із шляхів маркетингу консультаційних послуг. Будь-який контакт спонукає клієнта запам'ятати ім'я консультанта на майбутнє. Дуже рідко такий контакт відразу оформлюється у завдання. Проте це відбувається час від часу, наприклад якщо консультант випадково з'являється саме в той момент, коли клієнт починає відчувати, що йому може знадобитися стороння допомога.

Якщо консультант вступає в контакт з клієнтом, про якого має достатньо інформації, він може показати свою ознайомленість з проблемами клієнта і запропонувати щось важливе. Шанси на те, що така ініціатива приведе до одержання завдання, досить значні, як і тоді, коли консультанта представляє інший клієнт, який користувався його послугами у минулому.

Але у більшості випадків саме клієнт першим зав'язує контакт. Це означає, що він помітив деякі проблеми в роботі організації й в управлінні нею і хоче запросити консультанта з питань управління. Крім того, повинна бути причина, з якої він звертається до конкретного консультанта: обізнаність щодо його професійної репутації; наявність позитивних відгуків про роботу даного консультанта колег по бізнесу; інформація про консультанта в регістрі або довіднику; публікації

консультанта або його виступи на конференціях із питань управління; минулі зв'язки з консультантом.

### *4.2. Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей*

Важливість поведінки консультанта і його дій під час перших зустрічей із клієнтом важко переоцінити. Фактично під час зустрічі з клієнтом для обговорення конкретного завдання консультант усе ще знаходиться в процесі маркетингу своїх послуг, і невідомо, чи буде укладений контракт. Таким чином, перша зустріч повинна розглядатися як можливість завоювати прихильність клієнта і справити на нього хороше враження.

Консультант хоче бути впевненим у тому, що зустрінеться з особою, що приймає рішення, — людиною, що не тільки технічно зацікавлена у виконанні завдання, але і може розпочати виконання діагностичного дослідження і забезпечити ресурси, необхідні для виконання завдання. Якщо вища адміністративна особа крупної компанії погоджується зустрітися з консультантом, консультаційна організація повинна послати представника такого ж високого рівня і кваліфікації.

Питання про те, хто повинен провести першу зустріч із клієнтом, може являти собою проблему, якщо консультаційна організація має одну групу консультантів (як правило, старших за рангом) для обговорення завдань і іншу групу (включаючи як старших, так і молодших співробітників) для виконання їх. Деякі клієнти знають про такий характер організації послуг і не заперечують проти нього, але багатьом клієнтам це не подобається. Вони справедливо підкреслюють, що продуктивні взаємовідносини консультантів з клієнтами починаються з першої зустрічі і саме в ці моменти клієнти вирішують, чи бажають вони працювати не тільки з консультаційною організацією, але й з конкретними її співробітниками, їм не подобається, коли спочатку консультаційну організацію представляють авторитетні спеціалісти з метою справити враження на клієнта, а виконання передається фахівцям нижчого класу.

Початкові зустрічі вимагають від консультанта ретельної підготовки. Він збирає важливі дані про клієнта, що дозволяють орієнтуватися у його оточенні і проблемах, типових для його сфери діяльності.

Клієнт не хоче, щоб консультант приходив з готовими рішеннями, але очікує, що він буде знайомий з проблемами, аналогічними тим, що зустрічаються в його

організації. Консультант повинен знайти якийсь спосіб вміло продемонструвати це. Збираючи інформацію для того, щоб розібратися у проблемі, консультанти починають з того, що з'ясовують, яку продукцію виготовляє клієнт, або які послуги надає. Цю інформацію легко одержати під час першого контакту, або аналізуючи звіт по збуту. Характер виробів або послуг дозволяє віднести клієнта до певного сектора економіки або галузі виробництва з відповідними характеристиками і методами господарювання.

Консультант збирає інформацію за такими пунктами: застосовувана термінологія; характер і розташування ринків; ділові методи і практика в цій галузі; закони, правила і традиції, що переважають у галузі; історія і розвиток; існуючий економічний клімат і головні тенденції та проблеми галузі.

Галузеві журнали й інші публікації дозволяють одержати значну частину інформації, особливо про економічні тенденції розвитку.

До зустрічі з клієнтом консультанту не потрібна конкретна інформація про стан у клієнтській організації. Консультант дізнається про фінансове становище клієнта, останні результати його діяльності, наміри і проблеми з опублікованих звітів або звітних даних, внесених у державні реєстри, а також архіви інформаційно-аналітичних служб.

Зустріч консультанта і клієнта проводиться у формі бесіди, у ході якої кожна сторона намагається більше дізнатися про іншу. Консультант повинен заохочувати клієнта розкривати свої проблеми, труднощі, надії і чекання.

Традиційно обговорення починається з загальної ситуації, потім переходить на приватні питання і, нарешті, концентрується на реальній проблемі.

Ставлячи питання і слухаючи відповіді, консультант оцінює, яку практику керування клієнт вважає доцільною, як сприймає консультування і наскільки готовий працювати з консультантами. Консультант вирішує, як краще описати характер і метод консультування стосовно до проблеми. Він повинен бути впевнений, що клієнт розуміє свою роль і відповідальність.

Змушувати негайно приймати рішення — погана тактика, вона може усе зіпсувати. Недобре також, якщо в клієнта виникає враження, що консультант намагається одержати завдання, тому що в нього мало роботи.

Консультант не повинен наполягати на співробітництві у разі виникнення явного непорозуміння.

Якщо точки зору консультанта і клієнта не збігаються, краще залишити це завдання. Це може запропонувати як консультант, так і клієнт.

Якщо консультант і клієнт доходять висновку, що їх цікавить спільна робота, варто відповісти на декілька додаткових питань. За винятком випадків продовження раніше початої діяльності, неможливо негайно почати виконувати завдання без будь-якого попереднього аналізу проблеми і планування роботи. Варто обговорити й узгодити умови наступної роботи після першої зустрічі.

Якщо клієнт згоден на попередній діагноз проблеми, можна почати обговорювати повноваження, використання необхідних документів й інформації;

залучення персоналу клієнта, роль консультанта; ставлення співробітників до досліджуваних питань;

терміни завершення попереднього діагнозу і подання пропозицій клієнту, а також платню за діагноз.

### *4.3. Попередній діагноз*

*Мета попереднього діагнозу проблеми* — не запропонувати засоби для вирішення проблеми, а визначити і запланувати необхідне для цього консультативне завдання чи проект.

Попередній діагноз обмежується швидким збиранням і аналізом суттєвої інформації, яка, згідно з досвідом консультанта, необхідна для правильного розуміння проблеми, сприйняття її у більш широкому контексті діяльності клієнта, його досягнень, існуючих чи потенційних управлінських проблем, а також реалістичної оцінки можливості допомоги.

Якщо проблема стосується тільки однієї функціональної сфери чи використання конкретних методів, консультант-професіонал з питань управління буде цікавитись більш загальними та глобальними характеристиками організації клієнта.

Попередній діагноз проводиться 1-4 дні. Якщо завдання складне і стосується кількох сторін діяльності клієнта, можливо, знадобиться 5-10 днів.

Виявленню проблеми заважають:

• прийняття симптомів за проблеми;

• упереджена думка про причини проблем. Деякі керівники «знають, які повинні бути» причини, не завантажуючи себе збиранням і аналізом фактів;

• погляд на проблему лише з одного технічного боку (бухгалтерський облік, психологія та інше). Це буває у випадку, якщо діагноз ставить спеціаліст з нахилом до одної з технічних областей;

• ігнорування того, як проблема сприймається у різних частинах організації;

• незавершений діагноз проблеми.

*Постановка діагнозу включає* збирання і аналіз інформації про діяльність і ефективність роботи клієнта, бесіди з окремими керівниками та іншими провідними співробітниками. Консультант в основному не цікавиться деталями, а шукає основні тенденції, взаємозв'язки і пропозиції.

Важливо, щоб погляд на організацію, її оточення, ресурси, мету, діяльність і досягнення був динамічним і багатостороннім.

Динамізм у цьому контексті означає вивчення основних досягнень і подій у житті організації та можливих майбутніх тенденцій: як вони відображаються в існуючих планах організації і оцінюються клієнтом та самим консультантом.

Сильні та слабкі сторони клієнта необхідно розглядати у часі (рис. 4.2).

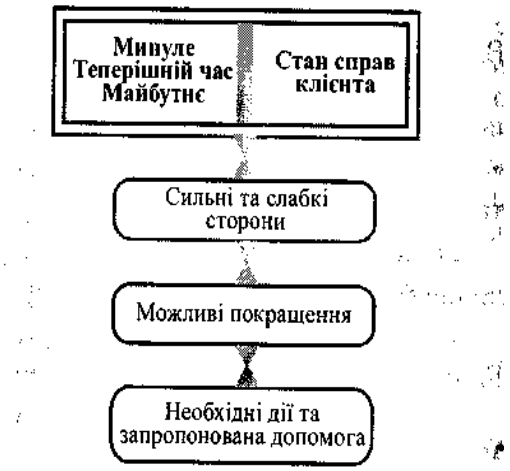



Рис. 4.2. Сильні та слабкі сторони клієнта під час попереднього аналізу

Консультанта особливо цікавлять майбутні можливості. Діагноз і подальша робота, що запропонована клієнту, повинні бути спрямовані, перш за все, на розкриття та задіяння цих можливостей.

Найбільш поширеним методом аналізу інформації є *метод «від загального до часткового».* Цей метод дозволяє у ході попереднього діагнозу обмежити дослідження питаннями першочергової важливості. Під час аналізу консультант буде приділяти значну увагу основним взаємовідносинам та пропорціям в організації клієнта, як-от:

• пропорції поміж основними функціями і сферами діяльності (наприклад, розподіл людських і фінансових ресурсів на виробництво, управління, маркетинг, НДОКР);

• зв'язок між витратами і випуском (наприклад, поміж використаними матеріалами та обсягом виробленої продукції, фондом заробітної плати і загальною кількістю працівників);

• взаємозв'язок поміж основними показниками продуктивності, ефективності і результативності;

• взаємозв'язок поміж показниками загальної ефективності роботи і основними факторами, що впливають на їх розмір позитивно чи негативно (наприклад, вплив обсягу реалізації на оборотний капітал і рентабельність).

Всебічний, загальний підхід при необхідності поєднується з функціональним. Наприклад, негативна фінансова ситуація у компанії може бути зумовлена проблемами у функціональній області, погано організованим виробництвом, надто дорогим чи неефективним маркетингом, надмірними витратами на науково-дослідницькі роботи, недостатністю чи високою вартістю капіталу чи іншими факторами.

Досить часто попередній діагноз використовує *метод порівнянь*. При відсутності вичерпного детального аналізу даних консультанту необхідні опорні точки, які можуть направляти його у ході попередньої оцінки сили, слабкості та бажаних покращень. Він знайде їх шляхом порівнянь з наступними параметрами:

• минулі досягнення (якщо ефективність роботи організації погіршилась і проблема у цілому не може бути виправлена);

• особисті плани і нормативи клієнта (якщо реальна ефективність роботи не відповідає їм);

• інші співставлювані організації (оцінити, що було досягнуто в іншому місці і як це можливо в організації клієнта);

• норми, що існують у консультативному підрозділі чи взяті з іншого джерела інформації для порівняння поміж фірмами.

Порівняння відібраних показників з галузевими нормами чи даними аналогічних організацій—дуже сильний діагностичний інструмент. Він допомагає швидко орієнтуватись і дозволяє клієнтові зрозуміти реальну ситуацію, яка може відрізнятись від його уявлень.

### *4. 4. Джерела отримання інформації для проведення діагностики*

Успішне діагностичне дослідження ґрунтується на швидкому збиранні інформації стосовно характеру і обсягу допомоги, яку консультант має надати клієнтові. Ця інформація повинна бути вибірковою.

До основних джерел інформації, що використовується консультантом під час попереднього діагнозу (рис. 4.3), належать:




Рис. 4.3. Джерела інформації для попередньої діагностики проблеми клієнта

***1)*** *зовнішні надруковані матеріали,* які надруковані самим клієнтом чи іншою зацікавленою організацією (табл. 4.1). Ними є річний звіт про фінанси і виробничу діяльність; фінансові, статистичні, торговельні та митні звіти державним органам, торговим асоціаціям і кредитним організаціям, а також економічні огляди, рекламні матеріали для збуту, наприклад, каталоги й рекламні проспекти; повідомлення для друку.

***2)*** Інші надруковані джерела можуть надавати інформацію з наступних питань:

- умови та тенденції в галузі економіки (включаючи технологічні розробки);
- статистика торгівлі і звіти; правила, які повинен виконувати клієнт;
- управлінська практика; трудові співвідношення поміж адміністрацією та профспілками;

*2) внутрішня документація* та звіти клієнта, які містять інформацію про його ресурси, цілі, плани та ефективність роботи, включаючи дані про виробництво і

*Таблиця 4.1*

Внутрішні та зовнішні джерела інформації

| Внутрішні джерела | Дані | Зовнішні джерела | Дані |
|---|---|---|---|
| Корпоративне планування | Цілі корпорації<br>Розширення планів | Галузевий звіт | Дані по підприємству і їхній аналіз<br>Звіт промисловості |
| Маркетинг | Статистика продажів<br>Рахунки-фактури й інструкції<br>Типи нових продуктів або послуг<br>Купівельні відгуки про існуючі продукти<br>Планування і компанія з просування<br>Вимоги до продукту і вплив продажів на випуск продукції | Державні і федеральні статистичні дані та висновки | Порівняння статистичних даних підприємства<br>Економічні/фінансові дані |
| Дослідження і розвиток | Розробка нового продукту | Ринкові огляди | Продукти і їх опис<br>Стан ринку та його тенденції<br>Аналіз покупця<br>Стан конкурентної боротьби |
| Проектно-конструкторські роботи | Підготовка та конструювання продукції | | |
| Обробка інформації | Системи для організації документації і звітність про поточні результати | | Економічні прогнози |
| Виробництво | Організація<br>Планування<br>Контроль | | |
| Персонал | Структура<br>Кваліфікація<br>Заробітна плата | | |

обладнання; звіти керівництву по фінансових результатах і вартості операцій, послуг та виробів; статистику збуту; рух матеріалів; оцінку персоналу (рис. 4.4);

*3) документація консультаційного підрозділу,* яка містить інформацію про клієнта і аналогічні організації;

*4) результати спостережень* за діяльністю організації і *бесід* з ключовими працівниками;

*5) контакти з іншими організаціями,* пов'язаними з клієнтом.

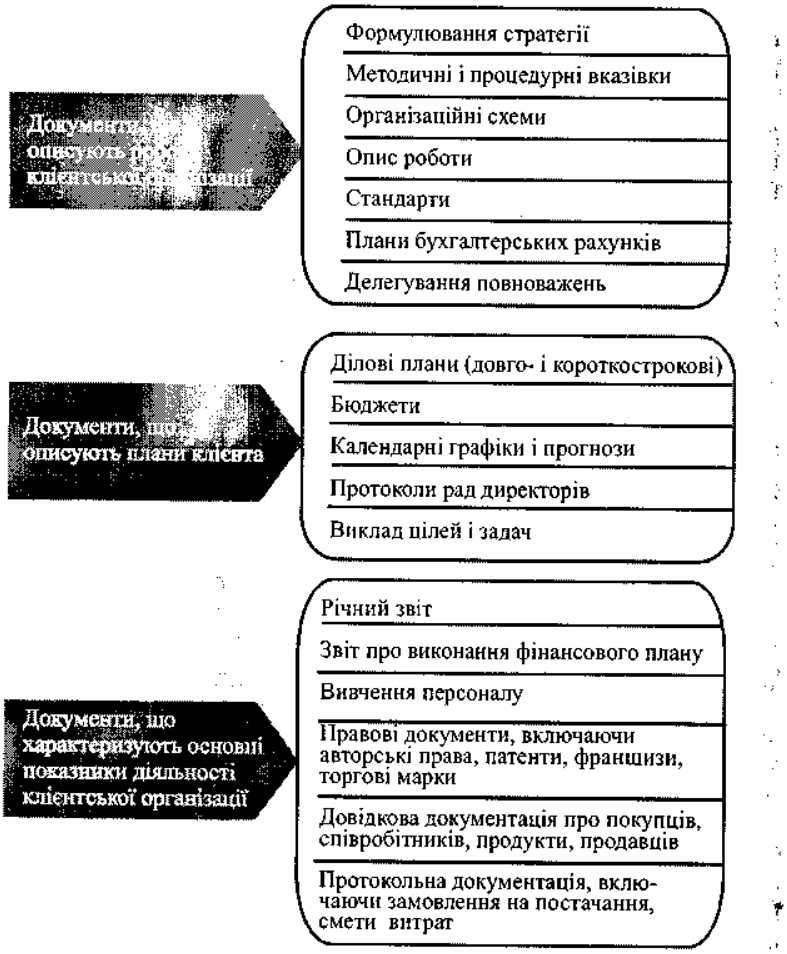



Рис.4.4. Типові документи клієнтської організації

Спостереження за діяльністю організації і бесіда з ключовими особами мають першочергове значення для збирання інформації. Відвідування службових помешкань клієнта, спостереження людей під час роботи і вислуховування їхніх поглядів, турбот і пропозицій надають інформацію про те, як організація працює насправді і які стосунки між її співробітниками. Це корисні дані, яких не можуть дати звіти, проте довготривалі бесіди і спостереження за діяльністю організації виходять за межі можливостей попередніх досліджень.

Контакти з іншими організаціями, пов'язаними з клієнтом, можуть встановлюватися або консультантом, або самим клієнтом. Під час своєї роботи консультанти встановлюють контакти не тільки з тими організаціями, які є їхніми клієнтами. Ці контакти не лише допомагають виконувати поточні завдання, але і визначають взаємовідносини, що можуть бути встановлені з галузевими науково-дослідними і навчальними установами, державними органами статистики і контролю, інформаційно-фінансовими службами.

Консультант інформує свого клієнта про ціль і характер будь-якого контакту. Клієнт сам може контактувати з зовнішніми організаціями (наприклад, асоціацією споживачів) і повинен знати про будь-який контакт консультанта.

Під час початкових контактів з клієнтом і попереднього діагнозу проблеми консультант повинен зібрати і проаналізувати достатньо інформації, щоб скласти план виконання завдання. На даному етапі клієнт сподівається одержати від консультанта не тільки інформацію з проблеми, але й пропозиції та рекомендації щодо її вирішення.

План виконання завдання, що включає стратегію, якої варто дотримуватися, формально рекомендується клієнту у вигляді пропозицій. Під час їх написання клієнт не є присутнім. Якщо не було вирішено інакше, консультант повертається до своєї контори з даними, зібраними під час попереднього діагнозу проблеми, і працює над пропозицією, часто разом з іншими старшими членами консультантської організації. Ця робота не повинна бути більш тривалою, ніж того очікує клієнт. Можна втратити початковий темп і погіршити відносини, якщо клієнту здаватиметься, що його проблемі не приділяється достатньої уваги.

Висновки, зроблені на підставі попереднього діагнозу, підсумовуються, і консультант подає свій опис проблеми. Він може включати порівняння з початковим визначенням проблеми клієнтом: консультант може запропонувати розширити або скоротити це визначення, або ж посилатися на інші виявлені ним проблеми чи можливі зміни, що можуть відбутися під час виконання завдання (наприклад, вплив економічного спаду, зміни в законодавчих актах, що регулюють дані фінансові відношення). При необхідності проблему можна розглянути в більш широкому контексті діяльності клієнта, його досягнень і ресурсів.

У плані здійснення завдання потім визначаються цілі та потрібні для їх досягнення технічні заходи (реорганізація інформаційної системи, схеми фінансування операцій, системи управління дебіторською заборгованістю і т.д.). Цілі варто подавати у вигляді критеріїв якості роботи в кількісному вимірі, показуючи вигоди, що одержить клієнт, якщо завдання буде успішно виконано. Фінансові вигоди мають бути підкресленими та очевидними для клієнта. Наприклад, економія в результаті скорочення запасів готової продукції може бути досягнута, тільки якщо на якийсь час скоротити виробництво.

Етапи здійснення завдання варто програмувати досить детально.

Характер дій консультанта і клієнта змінюється в залежності від фази. Обидві сторони повинні точно знати, чого очікує інша сторона на кожному етапі. Зокрема, клієнт хоче знати, чи просувається завдання до мети. Щоб уможливити контроль,

план включає опис проміжних результатів і визначає, які звіти і коли рекомендуються клієнту.

Наприкінці кожної значної фази потрібно подавати підсумковий звіт, проте при тривалих і складних завданнях короткі проміжні звіти можуть знадобитися наприкінці кожної підфази або періодично (щомісяця, щокварталу), щоб реєструвати прогрес і регулярно оплачувати послуги консультанта.

Консультант пропонує стиль або характер консультування, які, на його думку, найбільше відповідають характеру проблеми, мотивації і можливостям персоналу клієнта. Недостатньо дати загальне визначення застосовуваного підходу. Варто точно описати заходи, що намічаються, та вказати:

• які дії виконує клієнт і які консультант;

• хто підготовлює визначені дані і документацію;

• які мають відбуватися зустрічі, як мають бути задіяні працівники групи, цільові групи й інші форми групової роботи;

• які спеціальні заходи щодо навчання й інформації будуть провадитися.

Відсутність чіткості у визначенні ролей для кожної фази завдання може викликати певні непорозуміння. Досить часто це відбувається в зв'язку зі зміною фаз консультування. Чи є метою консультанта розробити нову схему управління грошовими потоками й подати її у вигляді звіту, або допомогти клієнту втілити цю схему в життя? Які межі відповідальності консультанта? Чого Насправді хоче клієнт? Чи потрібен ще один звіт про зміни? При Розробці ефективного плану здійснення завдання на ці питання Необхідно знайти відповіді.

Після детального визначення ролей консультант може виявити ресурси, необхідні для здійснення завдання на кожній стадії, включаючи:

1) ресурси, що надає консультант (час консультанта, матеріал, канцелярські засоби, спеціалізовані наміри, науково-дослідна робота, юридична допомога та інші послуги);

2) ресурси, що надає клієнт (час керівництва і персоналу, заходи щодо взаємодії, адміністративна підтримка, конторське устаткування, засоби на випробування, експериментальну роботу, обчислювальні операції і т.д.).

Ясно, що клієнт захоче знати, які з ресурсів треба буде використовувати й оплачувати під час здійснення завдання. Більше того, він бере участь у роботі консультанта, і внесок з боку його організації може бути досить великим. Відсутність точного визначення участі клієнта може стати джерелом значних труднощів, якщо

після того, як робота розпочата, клієнт дізнається, що повинен робити щось, на що зовсім не розраховував.

Можливо, важко визначити на цій стадії, скільки буде коштувати здійснення завдання: точні цифри можуть бути отримані тільки у фазі планування дій. Проте попередня оцінка потрібна в усіх випадках, коли очікується, що запропоновані зміни будуть дорогими (наприклад, нові капіталовкладення або грошова компенсація співробітникам, що будуть скорочені). Клієнт повинен усвідомити можливі фінансові аспекти консультаційного проекту, перш ніж вирішити, чи потрібні йому дані зміни.

Як правило, запропоноване завдання описується в документі, що подається клієнту для розгляду і схвалення. Він може мати різні назви: звіт про дослідження, технічна пропозиція, проектна документація, проектний план, пропозиція за контрактом. Деякі клієнти вимагають, щоб пропозиції подавалися їм у певному, зручному для них вигляді. У цьому випадку легше розглядати й оцінювати альтернативні проекти, отримані від декількох консультантів.

### *Контрольні питання*

1. Назвіть особливості підготовки до консультування.
2. Як здійснюється встановлення контакту з потенційним клієнтом, його мета і можливості?
3. Якою має бути поведінка консультанта під час перших зустрічей з клієнтом
4. Визначте мету, зміст та обмеження попереднього діагнозу.
5. Які джерела інформації використовують для діагностування.
6. Для чого здійснюється розробка попереднього плану виконання завдання?
7. Як виконується визначення майбутніх ролей консультанта і клієнта?
8. Охарактеризуйте зміст виявлення ресурсів, необхідних на кожному етапі виконання завдання.
9. Як оформлюється запропонований план у вигляді консультаційних пропозицій?

## *Тема 5. РОЗРОБКА УГОД ПРО КОНСУЛЬТУВАННЯ*

*5.1. Зміст та мета розробки консультаційних пропозицій*
*5.2. Угода про консультування, її структура та зміст*
5.3. *Види Консультаційних угод*

### *5.1. Зміст та мета розробки консультаційних пропозицій*

*Консультаційні пропозиції* — це документ, який супроводжує первинний контакт та передує остаточній угоді про співробітництво консультанта і клієнта (рис. 5.1).

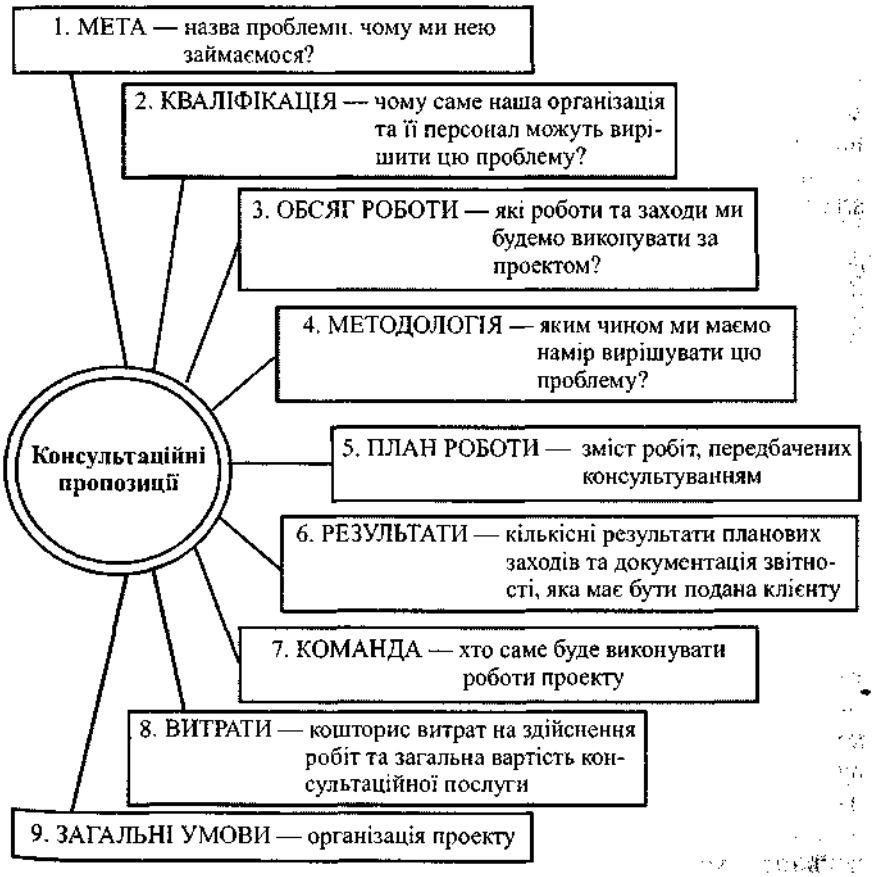



Рис.5.1. Зміст консультаційних пропозицій

Консультаційні пропозиції є важливим компонентом процесу продажу та маркетингової діяльності консалтингу. Пропозиції відображають власне бачення консультантом поточної проблематики організації клієнта та попередні шляхи вирішення окремих завдань зі вказанням приблизної імовірності позитивного ефекту.

Клієнти часто вивчають ці пропозиції та використовують їх для підтвердження наявної або формування нової думки про консультанта і можливості співробітництва з ним.

Найбільш привабливі консультаційні пропозиції — ті, по яких видно, що консультант бачить проблеми, котрі виникли у клієнта; розуміє клієнтські потреби; має реалістичний план дій для вирішення конкретних проблем; розуміє ментальність клієнта і його методології прийняття рішень; усвідомлює умови (конкурентне середовище, політичне, фінансове, технічне і т.д.), у яких діє клієнт; спроможний визначити важливість та ступінь терміновості подолання проблем тощо.

*Зміст консультаційних пропозицій* традиційно має бути структурований за розділами, які містять таку інформацію:

1. Назву проблеми.

2. Стислий план вирішення проблеми.

3. Досвід консультантів у вирішенні проблеми аналогічного масштабу.

4. Визначення ролей та повноважень консультантів і персоналу клієнтської фірми згідно з обраною моделлю консультування.

5. Систему контролю виконання запланованих робіт.

6. Попередню оцінку вартості консультування та організацію здійснення оплати.

Подана вище інформація компонується за чотирма розділами консультаційних пропозицій (технічним, штатним, кваліфікаційним та фінансовим), які послідовно викладають процес майбутнього консультування.

*1. Технічний розділ*

*Описання проблеми.* Визначення проблеми та з'ясування найголовніших потреб клієнта є ключовим моментом переговорів учасників консультування. Стислий зміст поточних проблем клієнта виводиться консультантом з попереднього діагнозу клієнтської організації, з урахуванням впливу можливих у майбутньому змін, що виявлені консультантом під час діагностики (вплив макрофакторів, психологічний клімат середовища та ін.).

*Встановлення цілей та засоби їх реалізації.* Шляхи та засоби реалізації проблем мають бути викладені з достатнім ступенем деталізації, але коротко та зрозуміло для клієнта. Доцільніше буде супроводжувати кожну запропоновану інновацію кількісними розрахунками її прогнозного ефекту та описанням соціально-управлінської мети.

Цілі запропонованих змін мають також бути сформульовані чітко та подані у кількісному та якісному вимірі.

Найважливішим моментом пропозиції є ідентифікація результатів і компетентний доказ того, чому вигоди від запропонованих консалтинговою фірмою підходів, досвіду персоналу, що здійснює проект, а також терміни його виконання кращі, ніж запропоновані конкуруючими фірмами. У пропозиції закладається планка якості робіт.

На початку переговорного процесу існує небезпека чекання клієнтом «миттєвого дива» за результатами консультування. Тому в даному розділі варто описати реальні результати, на котрі можна розраховувати, а не оптимістичні примарні обіцянки. Уникнути ризику підриву своєї репутації можна тільки зваженими реально досяжними пропозиціями.

*Планування ресурсів.* Консультант повинен ідентифікувати ресурси, необхідні для здійснення запропонованих нововведень. Для цього необхідно визначити перелік ресурсів, що мають бути надані консультантом (час консультування, спеціальні розрахунки, науково-дослідницька робота, юридична допомога та ін.). Цей вид ресурсів оплачується клієнтом згідно з відповідним пунктом угоди про консультування.

Також повинні бути залучені ресурси клієнта, а саме: заходи з підготовки та інформування персоналу до інноваційних процесів, забезпечення відповідними інформаційними джерелами, організація експериментів, здійснення окремих обчислювальних операцій та інше. Власний внесок клієнтської організації повинен також мати своє вартісне втілення.

*Вибір моделі консультування та визначення ролей.* Консультантові необхідно до підписання угоди з клієнтом узгодити доцільний стиль консультування з вказанням поведінкових ролей консультанта та клієнта та окремих повноважень як членів консультаційної команди, так і залучених до процесу консультування співробітників клієнтської організації.

Окрім того, необхідно заздалегідь визначити ступінь відповідальності консультанта за виконання та успіх консультування та коло питань, які вимагають його безпосередньої участі.

Механізм взаємовідносин консультанта і клієнта, як відомо, регулює обрана модель їх співробітництва. Теоретичні поведі-нкові моделі (експерт-клієнт, доктор-пацієнт, співробітництво) рідко використовують у чистому вигляді. Тому,

обираючи модель, необхідно детально описати поведінкову роль учасників консультування відповідно до намічених до впровадження заходів.

*Графік виконання завдання.* Процес консультування може бути здійснений відповідно до основних етапів, завершення та початок яких має контролюватися строками календарного плану-графіка. Однак структурування заходів плану може відбуватися відповідно до фаз вирішення проблеми. В обох випадках слід врахувати характер та строк дій консультанта та клієнта в окремі періоди виконання завдання та їх відповідність обраній моделі взаємовідносин «консультант-клієнт». Для цього слід використовувати календарний план-графік, який є інструментом контролю обраного режиму консультування та підтримки доцільного темпу робіт ( див. додаток 2).

*2. Штатний розділ*

До відома клієнта доводиться персональний склад консультаційної команди з вказанням імен та посад консультантів, які вони займають у консалтинговій фірмі. Також необхідно вказати менеджера проекту, старших консультантів, які здійснюють розподіл та контроль за виконанням робіт. Окрім того, якщо це продиктовано специфікою розподілу праці, можуть бути вказані строки перебування кожного консультанта у клієнтській організації.

*3. Кваліфікаційний розділ*

Описання практичного досвіду та професійної кваліфікації членів команди може бути поєднано зі штатним розділом.

Кваліфікаційний розділ частіше містить стисле резюме як консалтингової фірми в цілому, так і кожного зайнятого у консультуванні співробітника. У цьому розділі може бути розміщена інформація про особистий практичний досвід кожного консультанта у галузі вирішення аналогічних проблем.

Однак існують два види ризиків подання подібної інформації:

*по-перше,* описання досвіду членів команди може стати причиною відхилення клієнтом пропозиції, в якого складається враження про недостатню компетентність консультантів;

*по-друге,* вказані консультанти можуть бути залучені до виконання інших проектів, що не дозволить їм приділяти достатньо уваги клієнтові.Таким чином, кваліфікаційний розділ, що є ключовим під час переговорів, може відігравати вирішальну роль у долі угоди про співробітництво.

Частіше складовими кваліфікаційного розділу виступають документи, реферати, робочі звіти консультаційної фірми. У даному випадку доречні:

• стисла історія консалтингової фірми;

• місцезнаходження офісу фірми;

• коло клієнтів фірми, їх профіль роботи та проблемні питання;

• приклади вирішення відповідних проблем. Подана інформація має за мету зосередити увагу на досвіді фірми у виконанні робіт, що належать безпосередньо до галузі бізнесу та сфери проблем, аналогічних тим, що їх має клієнт.

*4. Фінансовий розділ*

У пропозиціях повинна фігурувати конкретна величина вартості консультаційних послуг. Для цього консультантом може бути запропонований проектний кошторис із вказанням відповідних сум кожної статті витрат. Клієнт повинен бути поінформований про консультаційні витрати та розмір заробітку консультанта.

Окрім того, необхідно заздалегідь узгодити умови оплати, організацію та строки платежів (по завершенні окремих етапів роботи, періодично, попередню та остаточну сплати за виставленими рахунками та ін.), вказати приблизні затрати робочого часу, необхідні для консультування. Розмір остаточної вартості консультування повинен бути обґрунтований рівнем складності робіт, розцінками та їх диференціацією відповідно до кваліфікації консультантів, можливими знижками. Також необхідно вказати на можливість збільшення попередньої величини вартості послуг та наявності непередбачених витрат.

Необов'язковим, але бажаним елементом консультаційних пропозицій є система контролю за виконанням робіт.

У цьому розділі описується механізм контролю за виконанням консультаційного проекту в системі консалтингової фірми (календарне планування, звітність при виконанні робіт), а також система спільного контролю. Спільний контроль може здійснюватися шляхом створення комітету, у який включаються представники замовника і представники консультаційної фірми (директор фірми, керівник проекту). Інструментом контролю може служити ведення системи обліку використання робочого часу *( див. додаток 2)*.

*Подання клієнту пропозицій* — дуже важливий елемент співробітництва. Щоб пропозиція мала успіх, консультанту недостатньо ясно представляти, як виконувати завдання; він повинен описати свої погляди на папері зрозуміло для інших людей. Це можуть бути особи, котрі не зустрічалися з ним у момент його першого приходу в організацію клієнта і будуть формувати свою думку винятково на підставі письмової пропозиції.

На клієнта повинні справити враження технічний рівень пропозиції і ділова форма її подання.

*Фаза ознайомлення вважається успішно завершеною, якщо консультант і клієнт уклали угоду,* у якій зобов'язалися працювати разом за завданням або проектом.

Ціль укладання контракту — чітко зорієнтувати спільну роботу і захистити інтереси обох сторін.

На будь-якому етапі виконання завдання характер і значення проблеми можуть змінитися, нові пріоритети можуть вийти на перший план. Можливості консультанта і клієнта і думка про те, який підхід до вирішення проблеми найбільш ефективний, також еволюціонують. Ясно, що фаховий консультант не буде наполягати на продовженні роботи, передбаченої контрактом, якщо вона більше не потрібна і приносить клієнту лише непотрібні витрати.

Яка б форма контракту не використовувалася, варто вирішити, за яких умов і яким чином консультант або клієнт можуть перервати контракт або запропонувати його перегляд. У деяких випадках краще укласти його тільки на одну фазу виконання завдання (наприклад, виявлення чинників і детальний діагноз) і приймати рішення про проведення робіт тільки тоді, коли буде зібрано і розглянуто достатню кількість інформації.

### *5.2. Угода про консультування, її структура та зміст*

Після обговорення консультаційних пропозицій і досягнення взаєморозуміння консультант та клієнт укладають угоду про консультування.

*Угода (контракт)* — документ, що юридично регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить перелік обов'язків і функцій консультанта і клієнта. Угода може укладатися як усно, так і письмово.

*Усна угода не дає змоги відтворити первинні умови співробітництва за відсутністю свідків або неможливістю визначення ефективності роботи.*

Письмова угода відображає формальним або неформальним шляхом характер умови консультанта і клієнта. Таким чином, якщо консультант відправляє клієнтові макет контракту і клієнт підтверджує свою згоду з його умовами, то угода вважається укладеною у формі простого неофіційного

контракту. У цьому випадку документ повинен містити п'ять необхідних елементів.

*1. Пропозиції.*

Якщо консультант пропонує на розгляд клієнта макет контракту, то останній повинен підкреслювати прийнятність консультаційних ідей. Пропозиції консультанта, що подаються у контракті, повинні бути стислими, але досить чіткими, з детальним описом запропонованих заходів.

*2. Прийняття.*

Прийняття запропонованого макету угоди має бути зафіксованим. Як правило, для цього здійснюється письмова ратифікація майбутнім клієнтом угоди та визнання ним усіх проголошених у ній умов.

В окремих ситуаціях прийняття може бути частковим і контракт матиме силу лише у деяких моментах. Таким чином, контракт можна вважати прийнятим, якщо клієнт дозволив виконувати частково або повністю умови поданої консультантом угоди, навіть якщо не було отримане письмове підтвердження.

Звичайно, цей спосіб укладання угоди супроводжується певним ризиком і може бути використаний лише за наявності професійної довіри і впевненості сторін у взаємній у діловій порядності.

*3. Винагорода.*

Винагородою має бути дещо цінне, обіцяне або надане клієнтом консультантові в обмін за його послуги. У контракті, звичайно, має бути обіцяння клієнта сплатити гроші або надати інший прибуток консультантові за його роботу.

*4. Компетенція.*

Угода не може бути підписана, якщо її розглядають люди, недостатньо компетентні для цього, тобто неповнолітні, психічно хворі або особи, які під час прийняття угоди перебувають у стані алкогольного сп'яніння. Вік, достатній для юридичних прав підписання контрактів, регулює чинне законодавство.

5. *Правомочність.*

Контракт, який укладено з метою здійснення протизаконних дій та операцій, є недійсним. Наприклад, якщо колом бізнесменів укладено угоду про цінову змову на своєму ринку, і однією з осіб порушено контракт, то проти останньої не може бути вжито юридичних санкцій, оскільки предмет угоди заборонений державним законодавством.

Частіше регулювання стосунків співробітництва, консультанта і клієнта здійснюється за допомогою офіційного письмового контракту. Його форма може бути визначена діючим порядком оформлення документів. Але базовий офіційний контракт на консультування повинен охоплювати коло традиційних для цієї продукції питань та деяких специфічних нюансів.

Консультаційні угоди бувають різними за складністю та обсягом, залежно від особливостей та значення консультаційного проекту та характеру клієнта, який обслуговується.

Нижче подано загальну структуру офіційного контракту, яку використовують у практиці розвиненого консалтингу. Склад статей та їх зміст можуть змінюватись залежно від специфіки консультаційного завдання.

Простий контракт або письмова ратифікація клієнта не потребують такої деталізації. Якщо консультант додає до контракту відразу і свої пропозиції, він може згадати про них безпосередньо у певному пункті угоди і додати їх до неї у вигляді окремого документа.

*Структура офіційної угоди про консультування*

1. *Сторони, що укладають угоду.*

Назва сторін, що беруть участь в угоді, з вказівкою дати підписання документа.

2. *Термін угоди.*

Дати початку та завершення угоди, або кількість годин тривалості фіксованого періоду часу роботи консультанта. Період може бути відкритим або закритим.

Відкритий контракт обговорює тільки те, що специфічна робота має бути виконана консультантом, без обумовлення остаточного строку її завершення. Також у контракті може бути вказано, що тривалість роботи залежить від поступового задоволення сторін.

3. *Режим роботи консультанта.*

Якщо угода містить детальний опис власне консультаційних заходів та перелік послуг, що мають бути ним надані, а також характеристику запропонованого стилю консультування, тоді варто вказати наступні моменти:

• послуги, що будуть забезпечені консультантом;

• організація процесу подання необхідних документів та його синхронізація з напрямком виконання проекту;

• характер, час подання та термін виконання необхідних проміжних звітів консультанта;

• обмеження у роботі консультанта (наприклад, угоди, що не дозволяють виконувати будь-яку роботу для конкурентів);

• організація та порядок необхідних періодичних зустрічей консультанта з клієнтом у ході виконання завдання;

• передбачені службові відрядження консультанта, контакти з контрагентами клієнта або відповідними суб'єктами ринкової інфраструктури, що мають знадобитися, та характер компенсації, яку повинен отримати консультант;

• повноваження консультанта у використанні ресурсів клієнта (конторського обладнання, оргтехніки, інформаційних засобів та інше);

• право консультанта користуватися інформацією третіх осіб, бухгалтерськими книгами та журналами, а також іншою фінансовою інформацією, що знаходиться у розпорядженні клієнта.

4. *Режим роботи клієнта.*

Роль, функції та організація режиму найбільшого сприяння роботі консультанта, які повинен забезпечити клієнт, а також випадки та порядок його втручання безпосередньо у роботу консультанта і здійснення певних заходів контролю та оцінки ходу виконання завдання.

5. *Оплата послуг.*

Визначення принципів, методу розрахунку та тарифів платні консультанту, а також строку та порядку здійснення платежів. Оплату послуг консультанта може бути здійснено відповідно до стадій консультування або виконання окремих операцій періодично з зазначенням сум та строків кожного платежу. Якщо клієнт бажає отримувати звіти про отримані консультантом кошти або кошторис витрат на послуги, це необхідно вказати у контракті. Також має бути оголошена фіксована величина вартості консультаційної послуги та можливі непередбачені витрати.

6. *Витрати.*

Види позакошторисних витрат, що мають бути сплачені клієнтом.

7. *Оплата за фактом.*

Контракт повинен визначити, коли має бути здійснено оплату послуги, порядок та термін оплати, а також санкції за порушення цього порядку. Наприклад, якщо виставлений консультаційною фірмою рахунок не погашено своєчасно, можуть бути встановлені додаткові платежі у розмірі певного відсотка

від вартості боргу. Величина відсотків може коливатися у межах величини банківських відсотків.

8. *Умови припинення роботи.* Цей розділ угоди дозволяє консультантові перервати надання послуг у разі, якщо від клієнта не надійшла оплата поданих періодичних рахунків. Взагалі, цей пункт не набуває сили до першого порушення порядку фінансових розрахунків клієнтом. Припинення робіт є останньою мірою регулювання стосунків, до якої удається консультант. У контракті важливо вказати підстави, за яких консультант може припинити роботу.

9. *Незалежність консультанта.* Незалежний стан консультанта не дозволяє йому брати участь у будь-яких програмах прибутковості або уникнення від податкових зобов'язань з боку клієнта. Клієнт також повинен усвідомити, що консультант не є ані його службовцем, ані підлеглим.

10. *Делегування повноважень.* Консультантові дозволяється на свій розсуд наймати та залучати до роботи асистентів, розподіляти між ними обов'язки, формувати команду та забезпечувати власне персональне обслуговування. Також необхідно повідомити клієнта про укладання субконтрактів з іншими консультантами.

11. *Додаткова робота.* Цей пункт угоди дозволяє клієнтові додавати до угоди модифікації окремих пунктів, вносити додаткові засоби, що забезпечать додаткові послуги. Будь-яке доповнення контракту повинно бути письмово зафіксоване обома сторонами до початку здійснення додаткової роботи консультантом.

12. *Конфіденційність.* Консультант та його помічники зобов'язуються зберігати конфіденційність будь-якої інформації, що надається консультантові та має відношення до проекту, а також до комерційної таємниці клієнта.

13. *Монопольне використання.* Цей пункт стверджує монополію клієнта у використанні матеріалів та ідей, що продані йому консультантом. Може статися так, що відхилені у рамках даного проекту пропозиції консультанта можуть бути пізніше використані клієнтом у інших проектах. Це не відповідає інтересам консультанта, тому контрактом має бути передбачено, що відхилені ідеї мають лишатися власністю консультанта.

14. *Обмеження відповідальності консультанта.* За необхідності консультант може проголосити, що будь-яка відповідальність за порушення угоди чи допущені помилки залежить від вартості заподіяної шкоди. Також можна встановити спеціальний максимум, який консультант зобов'язаний сплатити у разі

провини у збитках. Однак слід узяти до уваги внески до фонду страхування цивільної відповідальності професіонала від помилок та змін і встановлений порядок страхових виплат та захисту консультанта.

15. *Форс-мажорні обставини.* Контрактом мають бути передбачені ситуації, коли жодна зі сторін не спроможна контролювати порушення (нещасні випадки, стихійні катаклізми, затримка з боку постачальників та ін.). У цьому випадку консультант і клієнт повинні захистити себе у разі поразки проекту.

16. *Реклама.* Слід обумовити обмеження використання імені клієнта для власного маркетингу консультанта без письмової згоди на це клієнта.

17. *Арбітраж.* Процедура вирішення спорів у разі непорозуміння сторін та порушення будь-яких пунктів угоди. Традиційно для вирішення суперечливих питань залучається третя незалежна особа (арбітр), яка має бути обрана за встановленими контрактом критеріями та з певною оплатою послуг.

18. *Відповідність законодавству.* У контракті слід зазначити, що він відповідає нормам чинного законодавства даного регіону.

19. *Розірвання угоди.* Будь-яка сторона може розірвати виконання своїх обов'язків, вказаних у контракті, після письмового повідомлення про це іншої сторони протягом декількох днів. У повідомленні мають бути вказані причини і підстави, за якими сторона припиняє свої відносини.

20. *Підписання угоди.* Під час підписання угоди представники кожної сторони повинні мати для цього відповідні повноваження та посаду, що вказана в контракті. Документ повинен мати печатки компаній консультанта і клієнта, якщо ці компанії досить великі.

### *5.3. Види консультаційних угод*

Виходячи з теми та мети консультування, специфіки клієнтської організації та особливостей ділових стосунків консультанта і клієнта, а також обраного стилю і способу консультування, усі види консультаційних угод можна умовно поділити на сім груп.

*1. Угода, що триває.*

Цей вид контракту застосовують у разі необхідності регулярного відвідування консультантом організації клієнта, його участі у нарадах, окремих керівних операціях, навчанні персоналу, індивідуального консультування

менеджерів вищої та середньої ланки. При такому способі організації договірної роботи консультант відвідує компанію клієнта 2—3 рази на місяць та практично є постійним незалежним членом вищої керівної групи. Тема та мета консультаційного завдання формується залежно від поточних або перспективних проблем підприємства. Консультант може брати участь у довгострокових проектах, розробці плану стратегічного розвитку підприємства чи вирішенні інших питань. Для персоналу клієнта, який бажає отримати індивідуальну консультацію, спосіб консультування має визначатися у робочому порядку, відповідно до змісту локальних проблем.

*2. Діагностична угода.*

Залежно від виду діагностики угода може бути на:

• одноразову діагностику, яка може являти собою окреме замовлення або перший етап комплексного контракту і проводитися за схемою здійснення загальної діагностики;

• повторну діагностику, під час проведення якої група консультантів відвідує підприємство регулярно. Метою повторного діагностування є з'ясування та роз'яснення проблем клієнта, причин їх виникнення та тенденцій розвитку у довгостроковому періоді. За необхідності можуть надаватися індивідуальні консультації. Робоча група консультантів складається з двох-трьох осіб.

*3. Угода з впровадження.*

Угоду з впровадження укладають у разі відносної ясності та зрозумілості програми заходів й одночасної потреби у допомозі консультанта у подоланні опору персоналу інноваційному процесу. Індивідуальні консультації отримують працівники клієнта, своєю роботою пов'язані з впровадженням. Застосовують процесне консультування, кількість консультантів не перевищує трьох осіб.

*4. Угода з підвищення кваліфікації керівників.*

У межах угоди консультант організує навчальний процес з умовою, що всі навчальні матеріали, ситуації модельного тренінгу та проблеми для обговорення, які будуть задіяні у навчанні, мають бути безпосередньо пов'язані з роботою даної організації. Індивідуальні консультації можуть отримувати керівники та спец-іалісти підприємства. Застосовують процесне консультування. Склад та чисельність команди консультантів залежить від діапазону охоплення навчання та обсягу заказів.5. *Проектна угода.*

Проектна угода передбачає вибір консультантами методів для розробки проекту удосконалення або створення системи управління (наприклад,

організаційний проект нового підприємства) Кількість консультантів варіюється залежно від обсягу замовлення.

*6. Угода з розвитку організації.*

Угода з розвитку організації регулює, як правило, замовлення на комплексне консультування. Керівництво за участю консультанта та за запропонованою ним методикою здійснює діагностування організації, розробляє стратегію її розвитку на тривалий час та коригує поточну. Індивідуальні консультації одержують керівники вищої ланки та ключових підрозділів. Застосовують процесне консультування, кількість консультантів не перевищує двох осіб.

7. *Угода з експертної консультації.*

Консультант відповідає на конкретні питання керівника підприємства. Експертне консультування пов'язане з поточними проблемами.

## ***Контрольні питання***

1. Назвіть мету та особливості укладання консультаційних пропозицій.
2. Охарактеризуйте структуру та зміст пропозицій.
3. В чому полягає специфіка подання плану вирішення проблеми клієнта?
4. Чому важливим є запобігання очікуванню «миттєвого дива».?
5. За якими розділами здійснюється упорядкування інформації щодо пропозиції?
6. Охарактеризуйте порядок проведення презентації консультаційних пропозицій.
7. Як досягти взаєморозуміння та укладання угоди про консультування?
8. Охарактеризуйте зміст та цілі угоди про консультування.
9. Охарактеризуйте види консультаційних угод.
10. Визначте підстави для вибору виду угоди.

# *Тема 6: ДІАГНОЗ ПРОБЛЕМИ*

*6.1. Діагноз, його мета та виявлення необхідних фактів*
*6.2. Джерела і методи збору інформації*
*6.3. Використання експертизи під час аналізу проблем*
*6.4.Аналіз фактів*

## *6.1. Діагноз, його мета та виявлення необхідних фактів*

*Діагноз* — друга фаза процесу консультування, по суті є першою дійсно операційною фазою, її мета — детально і поглиблено вивчити проблему клієнта, виявити фактори й сили, які впливають на цю проблему, підготувати всю необхідну інформацію для прийняття рішення, а також старанно вивчити важливі аспекти взаємозв'язку поміж проблемою, загальними цілями і результатами діяльності організації клієнта та визначити, наскільки клієнт здатний здійснити запропоновані зміни.

Діагностуючи проблему і тісно співпрацюючи з клієнтом, консультант уже впливає на ставлення організації до змін і може навіть мимоволі щось змінити на краще.

При правильному керівництві інтенсивне збирання даних та їх аналіз можуть залучати співробітників клієнта до виконання завдання, посилюючи їх почуття «володіння проблемою». У результаті наприкінці фази постановки діагнозу організація-клієнт буде більш підготовлена до здійснення необхідних змін, ніж на початку цієї роботи.

Введення консультанта в організацію без достатньої підготовки з боку клієнта примушує працівників в організації пристосовуватись до нової ситуації, дотримуватися нової поведінки. Можливі передчасні зміни, заплутування проблеми чи замаскування дійсної причини запрошення консультанта. Таке може трапитися на стадії діагнозу, коли консультант рухається крізь декілька рівнів організації, залучаючи багатьох людей.

Якщо ціль консультації невідома, він може очікувати лише обмеженого співробітництва з боку окремих членів організації. Тому клієнт повинен підготувати організацію до появи консультанта.

Консультант має бути відкритим до спілкування, щоб уникнути дезінформації стосовно його роботи. Діагностувати делікатні ситуації треба з

великим тактом, не порушуючи прав клієнта на службову та комерційну таємниці.

Клієнт та його колектив повинні знати, як ведеться робота: які факти встановлені, які проблеми потребують подальшого виявлення фактів та перевірки, яку інформацію буде взято за основу для дій.

Не повинно бути двозначностей чи підозри стосовно рекомендацій, правильності діагнозу або початку перебудови. З іншого боку, реакція клієнта на потік інформації — це зворотний зв'язок для консультанта, який треба максимально використовувати протягом усієї діагностичної фази.

*Виявлення необхідних фактів.*

Для отримання ясної картини ситуації, виявлення проблеми і узгодження своїх пропозицій з дійсним станом речей консультанту потрібна значна кількість фактів. Вони потрібні і для вирішення творчих проблем, коли необхідно розробити щось зовсім нове, використовуючи свою уяву, творче мислення. З початку консультування і діагностування консультант отримує певний обсяг даних від своїх колег, котрі займались попереднім діагнозом проблеми у фазі ознайомлення.

Характер зібраних фактів залежить від сфери діяльності, виявлення проблеми і цілей завдання. Факти повинні дозволяти вивчати процеси, відносини, причини і взаємозв'язки, сигналізувати про потенційні можливості, полегшувати шляхи їх використання.

Збирання даних треба готувати, старанно визначаючи, які саме факти необхідні. Фактичний обсяг інформації у будь-якій організації практично не обмежений, але її нестача дуже часто стає негативним фактором. Не можна ігнорувати важливість збирання фактів, особливо, якщо деякі дані важко отримати, необхідно будувати спеціальні схеми для їх отримання (спостереження, особливі форми ведення обліку).

Факти, за допомогою яких має бути отримана важлива інформація про причини, наслідки або взаємозв'язки, можна знайти у несподіваному місці, їх потрібно збирати і вивчати, виявляти при співробітництві з клієнтом, особливо з тими членами його організації, які знають, яка ведеться документація, наскільки вона надійна, та, що краще, отримувати з інших джерел. При цьому треба аналізувати зміст даних, обсяг, а також визначати критерії класифікації та табулювання.

При плануванні процесу збирання даних також потрібно вирішити, для яких саме аспектів проблеми і взаємозв'язків детальної інформації не потрібно. Ідентичні на перший погляд типи даних мають різне значення чи зміст у різних організаціях. У старих фірмах може бути своя термінологія, іноді зовсім відмінна від тієї, що зараз вживається у даній сфері промисловості. Треба взяти до уваги, що дані, які використовуються у системі, де існує централізоване планування і контроль, а фінансові і статистичні звіти відповідають державним вимогам, більш уніфіковані.

Консультант уточнює одиниці виміру, наприклад, кількість виробів, їх вагу чи обсяг, встановлює критерії точності, наприклад, до найближчої сотні чи до останньої одиниці. Точність залежить від цілі. Так, при аналізі робочого часу, щоб встановити норму часу операції, може бути потрібна точність до секунди. Але прогноз обсягу виробництва у рік може бути з точністю до найближчої тисячі (похибка — 10%). Якщо консультант не визначить межі точності до початку збирання даних, він може отримати некоректну інформацію.

Ступінь деталізації фактів має бути вищим, ніж ступінь даних попередньої діагностики. Може бути потрібною інформація про окрему особу, про її ставлення до даної проблеми. Чим більш деталізовані факти, тим більше часу треба для їх збирання. Дані можуть бути зібрані у кілька етапів, доки не вималюється докладна картина становища організації.

Необхідно визначити період часу, за який аналізують діяльність організації. Він повинен бути досить довгим, щоб можна було визначити характер діяльності, темпи зростання чи спаду і виявити коливання господарчої активності через сезонні проблеми чи економічні цикли. На підприємствах, де виробляють засоби виробництва, а проектування та виробництво продукції тривають декілька років, період, взятий для дослідження, має бути довшим, ніж на підприємствах, які виробляють продукцію поточного використання.

Досліджувані періоди часу повинні бути співставлюваними: місяці чи тижні повинні включати однакове число робочих днів. Час, коли виникали надзвичайні події, треба виключити, але розглядати цей період у новій градації. Періоди, що передують великим змінам у роботі, наприклад, освоєнню нової продукції і згортанню випуску старої, треба розглядати окремо від періодів нормальної роботи. Якщо був обраний період, близький до початку виконання завдання, необхідно мати на увазі, що консультант може вплинути на результат своєю

присутністю. Вибраний період повинен мати наявність відповідних записів в обліковій документації.

Консультант має вирішити збирати всю інформацію чи її окремі елементи. Як правило, потрібно вибрати декілька життєво важливих пунктів, котрі пов´язані з поточною господарською діяльністю і можуть стати дуже важливими у майбутньому.

Обробка і табулювання даних — останній етап підготовчої роботи збирання даних. Використовують наступні типові угруповання:

• за подіями — час, частота, швидкість, тенденції, причини, наслідки;

• за працівниками — рік, стать, сімейний стан, кваліфікація, освіта, трудовий стаж, заробіток;

• за продукцією і матеріалами — розмір, вартість, технічні характеристики, джерела;

• за ресурсами, затратами, доходами, процесами і процедурами — показник виробничої активності (збут, споживання, виробництво), місцезнаходження, центр управління, географічний розподіл, використання обладнання.

### *6.2. Джерела і методи збору інформації*

Як уже зазначалось, розрізняють внутрішні джерела інформації (у межах даної організації) та зовнішні джерела (офіційні публікації, статистичні звіти, думки людей за межами організації …). Факти, що зберігаються у формі, яка придатна до зчитування, називаються *записами.* До них належать документи (файли, звіти, публікації), комп'ютерні файли, фільми, мікрофільми, магнітні стрічки, малюнки, фотографії, графіки. Факти із записів можна одержати шляхом пошуку. Інформацію можна отримати через сприймання подій і умов, які піддаються спостереженню та запам'ятовуванню.

Інформація, що знаходиться у пам'яті людей, що працюють в організації-клієнті, пов'язані з нею чи просто можуть надати інформацію, корисну для консультанта (наприклад, для порівняння) — це «енциклопедія знань». Вона охоплює досвід, думки, переконання, враження та інше. Ці дані консультант отримує за допомогою опитування.

Необхідно уникати деяких помилок при пошуку інформації за записами. Багато записів дають викривлену інформацію та картину дійсності. В організаціях

часто різні відділи мають різні записи з однакових питань та подій. Вони можуть відрізнятись критеріями та обсягом фіксованих даних. Оскільки критерії й цінності, що використані у записах, час від часу змінюються, консультанти повинні це враховувати під час збору інформації.

Іноді консультант пропонує співробітникам клієнта вести спеціальні записи, якщо в існуючих джерелах неможливо знайти необхідну інформацію. Ці записи повинні вестись обмежений період часу (один-два місяці), у відповідності до критеріїв, що запропонував консультант. Вони повинні бути простими. Для успіху збирання даних клієнт повинен визначити тривалість періоду збирання та причини необхідності записів.

*Спостереження* — це метод, що використовується для придбання інформації, яка важко піддається запису. Консультант відвідує заходи і спостерігає за перебігом подій, щоб потім надати пропозиції щодо поліпшення ситуації. При консультуванні по процесах можна виявити групові процеси і форми поведінки, що пов'язані з певною проблемою.

За допомогою спостереження консультант одержує інформацію про: розміщення підприємства, складських приміщень і контор; методи роботи; трудову дисципліну і темп роботи; умови роботи (шум, освітлення, температура, вентиляція); ставлення і поведінку керівників вищої і середньої ланок, контролерів, спеціалістів і робочих; міжособистісні й міжгрупові стосунки. Неможливо починати спостереження за працівниками без попередження. Консультант спостерігає за нахилами, упередженнями персоналу, аби зрозуміти їх вплив на певні проблеми і отримати підтримку з їхнього боку. При цьому під час опитування консультанта мають цікавити такі аспекти, як досвід, переконання, ступінь впевненості у собі; симпатії і антипатії; особисті інтереси і можливості; люди, яких респондент поважає чи не поважає; бажання співробітництва; стиль керівництва (диктаторський, демократичний чи лояльний); ступінь новаторства і оригінального мислення; сприйнятливість до нових ідей. Маючи такі відомості, консультант підвищує свої шанси правильно зрозуміти фактори, що впливають на зміни в організації клієнта.

Одну чи кількох осіб в організації клієнта можна попросити допомогти у виконанні завдання: висловити свої думки з деяких аспектів проблеми і пропозиції у вигляді спеціального звіту. Разом *з* клієнтом консультант обирає співробітників, які мають специфічні погляди на проблему, знають різні недоліки і знайомі з попередніми спробами її вирішення.

При консультуванні з питань управління іноді використовуються *листи опитування.* Вони дозволяють отримати обмежену кількість інформації від великого кола осіб. Але вони придатні для збирання тільки простих фактів. Для розробки такого листа консультант повинен точно виявити, яка інформація йому потрібна, як він буде її використовувати і як будуть класифікуватись і узагальнюватись відповіді. Бажано отримувати відповіді у вигляді «так» чи «ні» або цифр. Якщо потрібні довгі відповіді, корисно додати список імовірних відповідей.

При консультуванні з питань управління більш поширеним методом збирання даних є *бесіда***.**

Однією з переваг бесіди є те, що кожна відповідь може бути перевірена і відпрацьована. Питання доповнюють одне одного, підтверджуючи, виправляючи чи спростовуючи попередні відповіді. Вони часто викривають побічні факти.

Під час бесіди консультант керується загальними правилами ведення бесіди. При плануванні бесіди консультант визначає, які факти він має отримати, з ким повинен говорити, коли проводити бесіду та де і як вести бесіду:

• до початку бесіди (складає необхідні питання, які треба охопити під час бесіди);

• під час бесіди (по-перше, пояснює ціль бесіди і просить співрозмовника допомогти у вирішенні проблеми). Під час бесіди бажано, щоб сам інформатор вказував на шляхи удосконалення роботи. Старанний запис усієї інформації дає консультанту гарантію, що він нічого не забуде, і показує, що висловлені думки сприймаються серйозно. Після закінчення бесіди консультант підтверджує те, що він записав;

• після бесіди консультант перечитує записи, помічає пункти, які необхідно перевірити і переводить інформацію у систематизований архів даних по завданню. Інколи корисно відіслати опитуваній особі віддруковане резюме для перевірки.

Інша можливість збирання даних полягає в організації консультантом *спеціальної зустрічі* для отримання інформації з окремої проблеми.

Необхідно бути обережним, тому що іноді зустріч може перейти в обговорення імовірних рішень в цілому і в деталях до того, як буде зібраний достатній обсяг даних.

Збирання даних повинно охоплювати всіх, хто причетний до даної проблеми. На зустрічах не обов'язкова присутність широкого кола людей, тому

що деякі з них не побажають ділитися інформацією. Бажано запланувати декілька зустрічей.

При виконанні деяких завдань інколи потрібні спеціальні дослідження відносин службовців. Ця необхідність може виникнути у тих випадках, коли передбачається зміна умов роботи і зайнятості, якщо консультанту необхідно визначити, як люди ставляться до існуючого стану справ і як — до змін. Ці дослідження частіше необхідні у великих організаціях, де є ймовірність існування різних поглядів на зміни.

Консультант може звернутися до спеціаліста з досліджень у галузі соціальних і поведінкових наук, якщо він сам не має досвіду у цій сфері. Основні методи, що використовуються для цього: бесіди і опитування, а також специфічні, що використовуються у соціометричних дослідженнях та при вивченні мотивації.

Ще один метод отримання інформації — ***оцінка,*** її необхідно брати до уваги, якщо доведених фактів немає або їх важко здобути. Оцінки найкраще всього роблять самі виконавці. Тому консультант повинен проаналізувати оцінки з різних джерел та зробити власні висновки відносно даної проблеми.

Дані про події і тенденції, що не залежать від підприємства, яке вивчається, можуть бути отримані із компетентних спеціалізованих джерел, таких, як банки, науково-дослідні інститути та ін. Консультант повинен обережно обирати зовнішні джерела оцінок, тому що не всі вони мають однаковий ступінь надійності.

### *6.3. Використання експертизи під час аналізу проблем*

До методу експертних оцінок звертаються тоді, коли інші методи не дають змоги вивчити ситуацію достатньо або дана ситуація повторюється та добре знайома експерту, а суб'єктивні оцінки можна перевірити іншими методами.

Велике значення для ефективного використання методу експертних оцінок має:

• підбір експертів-спеціалістів і забезпечення їх інформацією;

• зменшення психологічного впливу на судження кожного експерта;

• застосування доцільних методів впорядкування отриманих експертних оцінок.

До основних методів експертного оцінювання відносять анкетування та інтерв'ю, дискусію, метод Дельфі (методи опитування). Консультаційна діагностика використовує також методи вимірювання.

Орієнтовно можна визначити основні етапи організації і проведення експертного оцінювання, їх послідовність і склад змінюються залежно від реальних умов і обмежень:

• визначення цілі експертизи і розробка організації та методики процедури опитування. На цьому етапі встановлюються зав-

дання, що мають бути вирішені; терміни виконання робіт; фінансове і матеріальне забезпечення; місце і час проведення опитування; кількість турів опитування; форма його проведення; порядок фіксації і збирання результатів;

• формування групи спеціалістів-аналітиків (організаторів експертизи), визначення їхніх прав і обов'язків;

• відбір експертів і формування експертних груп;

• проведення опитування;

• визначення методики обробки даних опитування: завдання і строки обробки, процедури і алгоритми, матеріальне забезпечення проведення обробки;

• аналіз і обробка інформації, отриманої від експертів;

• синтез об'єктивної (статистичної) інформації і інформації, отриманої в результаті експертизи, з метою приведення її в форму, зручну для прийняття рішень, ознайомлення з результатами експертизи організацій і осіб.

Головним етапом спільної роботи групи управління і експертів є *опитування***.** Основним змістом опитування є :

• постановка завдання і формування переліку питань;

• інформаційне забезпечення;

• відпрацювання експертами думок, оцінок, прогнозів;

• збирання результатів.

Головним завданням організації опитування є забезпечення максимальної інформованості та максимальної творчої активності і самостійності експертів. Необхідно намагатись довести до кожного експерта по можливості всю інформацію, що стосується явища, яке підлягає аналізу.

Інформація від експертів може бути отримана двома принципово різними шляхами:

• збирання інформації здійснюється кожним експертом окремо, незалежно від інших. У цьому разі експертом заповнюються спеціальні анкети, проводяться

інтерв'ю тощо. Такий шлях досить широко використовується в масових дослідженнях;

• другий шлях полягає в тому, що декілька експертів обговорюють той чи інший аспект явища, що аналізується, і формують колективну точку зору. Практика показала, що саме в такий спосіб можна отримати цікаву і нетривіальну інформацію експертного характеру, яка не може бути отримана іншим шляхом.

Визначаються *три типи завдань, що вирішуються в процесі опитування експертів:*

• якісна та/або кількісна оцінка заданих об'єктів;

• побудова нових об'єктів;

• оцінка нових об'єктів.

З метою вирішення цих завдань використовують такі види опитувань: дискусію, анкетування та інтерв'ювання, метод Дельфі.

На вибір того чи іншого виду опитування впливають такі фактори: мета і завдання опитування;

сутність і складність проблеми, що аналізується; вичерпність та достатність вихідної інформації;

вимоги щодо обсягів та достатності інформації, отриманої в результаті опитування; час, відведений на опитування і експертизу в цілому; допустима вартість експертизи; кількість експертів в групі.

*Анкетування* полягає у пред'явленні експертам опитувальних листів-анкет, на питання яких вони мають дати відповіді в письмовій формі. Анкетування може бути очним та заочним. Усі питання анкет можна класифікувати за змістом та за формою. За змістом питання поділяються на три групи:

• об'єктивні дані про експерта (вік, освіта, посада, вчений ступінь, спеціалізація, стаж роботи тощо);

• основні питання по суті явища, яке аналізується;

• додаткові питання про експерта, що дозволяють визначити джерела інформації і аргументації експерта, самооцінку компетентності експерта.

За формою питання поділяються на такі категорії:

• відкриті (вільні);

• закриті («так», «ні», «не знаю»);

• з «віялом» відповідей.

*Питання з «віялом»* відповідей надають експерту можливість вибору одного із запропонованих об'єктів, до цієї ж форми відносяться питання-завдання

на ранжування об'єктів, на оцінку їх вагомості, значимості в балах, на оцінку ймовірності певної події. *Відкритими або довільними* називаються питання, відповідь на які може бути дана у довільній формі. Відкриті питання найбільш доцільні в першому турі опитування, оскільки дозволяють широко охопити проблему, яка підлягає аналізу, виявити спектр точок зору та думок експертів. Недоліком відкритих питань є занадто широкий діапазон і неконкретність відповідей, що може призвести до їх неспівставлюваності. Кількісна обробка таких відповідей часто буває неможливою.

*Дискусію* доцільно проводити для вирішення завдань, що не потребують точної кількісної оцінки об'єктів, параметрів, альтернатив. Кількість учасників дискусії може складати від декількох до 20—30 чоловік.

Процедура підготовки та проведення дискусії може бути розділена на три етапи: визначення і формулювання предмета дискусії і порядку її проведення, а також підготовка учасників дискусії; безпосередньо дискусія; підбивання підсумків, фіксація і обробка результатів дискусії.

На першому етапі члени групи управління вирішують такі питання:

• виявлення різних аспектів проблеми, що аналізується, ролі і значущості факторів, пов'язаних з нею, визначення головних із них;

• формулювання мети дискусії і вимог до експертів;

• відокремлення суперечливих питань та аспектів проблеми від безперечних.

Головуючий повинен відокремлювати серйозні суперечки, які мають глибинні причини, від особистих, що не стосуються проблеми. Такого роду суперечки мають без зволікань припинятись, і, по можливості, зніматись емоційна напруга.

Одним з різновидів дискусії є *метод комісії.* Він полягає у відкритій дискусії з обговорюваної проблеми для вироблення єдиної думки експертів. Колективна думка визначається в результаті відкритого або таємного голосування. В деяких випадках до голосування не вдаються, виявляючи результуючу думку в процесі дискусії. До переваг даного методу відносять: можливість більшої інформованості експертів, оскільки при обговоренні експерти наводять обґрунтування своїх оцінок, і зворотний зв'язок — під впливом отриманої інформації експерт може змінити початкову точку зору.

До основних недоліків методу відноситься відсутність анонімності, а також внаслідок проявів конформізму дискусія може звестись до полеміки найбільш авторитетних експертів.

Ще один різновид дискусії — *метод суду.* Відповідно до цього методу частина експертів виступає у ролі захисту певної альтернативи і наводить аргументи на її користь, частина намагається виявити негативні сторони, а частина регулює хід експертизи і виносить кінцеве рішення. Метод суду має ті ж недоліки і переваги, що й метод комісії.

Головними завданнями експертів, як при дискусії, так і при анкетуванні, є, в більшості випадків, порівняння і оцінка деяких об'єктів, факторів чи варіантів дій і вибір найбільш доцільних з них.

Основними перевагами анкетування є можливість управління ступенем спілкування експертів з метою отримати від них самостійні продумані судження та кількісні оцінки. Вартість дискусії і затрати часу на неї, як правило, менші, ніж анкетування, оскільки останнє потребує більшої і складнішої роботи по його підготовці, проведенню і обробці результатів, а також висуває високі і специфічні вимоги до кваліфікації організаторів експертизи. Специфічність вимог полягає в тому, що хоча б дехто з них крім високої підготовки по темі опитування повинні мати досвід проведення анкетування і обробки його результатів. Анкетування є найбільш ефективним і поширеним методом опитування, оскільки дозволяє якнайкраще поєднувати інформаційне забезпечення експертів із самостійною творчою діяльністю. Широкі можливості регулювання і контролю спілкування експертів дозволяють звести до мінімуму небезпеку конформізму. В той же час повної незалежності експертів при анкетуванні досягти також неможливо. Перш за все на оцінки експертів впливають інтереси його відомства, організації, відомі експерту позиції авторитетних для нього людей, повідомлення йому оцінок і аргументації інших експертів тощо.

Небезпека конформізму експертів при дискусії набагато більша, ніж при анкетуванні, оскільки можливості обмеження і регулювання спілкування експертів значно менші. Дискусію доцільно проводити на першому етапі вивчення проблеми для виявлення можливих шляхів її вирішення.

В ході дискусії відбувається узгодження позицій експертів, в результаті чого відпрацьовується єдина думка групи, яка фіксується як результат експертизи. Однак слід зауважити, що узгодженість позицій може бути результатом тиску з боку ведучого або одного з експертів. Отже, група в своїх висновках може

керуватись логікою компромісу, а не однією лише логікою проблеми, що аналізується.

*Метод Дельфі є* одним з основних методів проведення експертиз. З одного боку, його можна розглядати як різновид анкетування, з іншого — він представляє собою групу методів, об'єднаних загальними вимогами до організації експертних процедур і форми отримання експертних оцінок. Основними особливостями цього методу є:

• повна відмова від особистих контактів експертів та колективних обговорень;

• багатотурова процедура опитування експертів;

• забезпечення експертів інформацією, включаючи обмін інформацією між ними після кожного туру опитування, при збереженні анонімності оцінок, аргументації та критики;

• обґрунтування відповідей експертами на прохання організаторів.

Процедура опитування за методом Дельфі полягає в анкетуванні експертів за допомогою опитувальних листів чи зовнішніх пристроїв ЕОМ в декілька турів з обробкою результатів анкетування в кожному турі і інформуванням експертів щодо цих результатів. На практиці традиційно обмежуються чотирма турами.

В першому турі опитування експерти дають свої відповіді без аргументації. Відповіді обробляються з метою визначення середньої і крайніх думок. Експертам повідомляються ці думки і проводиться другий тур опитування, в ході якого вони передивляються і при бажанні змінюють відповіді, які дали в першому турі. Крім цього, експерти повинні пояснити, чому вони змінили чи не змінили свої відповіді.

Отримані після другого туру нові середні і крайні думки, а також вся аргументація зі збереженням анонімності повідомляється експертам, і проводиться третій тур опитування, в ході якого експерти знову передивляються відповіді і аргументують свої рішення. Наступні тури аналогічні.

Головною перевагою методу Дельфі є створення умов, що забезпечують найбільш ефективну роботу експертної комісії. Це досягається завдяки анонімності процедури, можливості отримати додаткову інформацію щодо предмета експертизи, можливості коректування своїх суджень з урахуванням проміжних усереднених оцінок і аргументації експертів, що дали крайні оцінки.

*Безпосередня оцінка* являє собою процедуру приписування об'єктам числових значень в шкалі інтервалів. Експерту пропонують поставити відповідно

до кожного об'єкта точку на безперервній числовій осі, наприклад, на відрізку від 0 до 10.

Внаслідок недостатньої вичерпності інформації, що часто має місце в експертному оцінюванні через зниження точності вимірювання, замість неперервної числової осі розглядають бальну оцінку.

*Послідовне порівняння* являє собою комплексну процедуру вимірювання, що поєднує в собі ранжування і безпосередню оцінку.

Парні порівняння, безпосередня оцінка і послідовне порівняння мають різні якості, але приводять до близьких результатів. Експериментальна порівняльна оцінка цих методів показала, що в ряді випадків найбільш ефективним є комплексне застосування всіх методів для вирішення одного завдання. При цьому слід враховувати, що найбільш простим методом, який потребує мінімальних витрат, є ранжування, а найбільш трудомістким — метод послідовних порівнянь.

*Обробка і оцінка результатів є* вихідною інформацією експертизи. Метою обробки є отримання узагальнених даних і нової інформації, що міститься в прихованій формі в експертних оцінках. На основі результатів обробки формується рішення проблеми. Залежно від цілей експертного оцінювання і обраного методу вимірювання при обробці результатів виникають наступні основні проблеми:

• побудова узагальненої оцінки об'єктів на основі індивідуальних оцінок експертів;

• визначення відносної вагомості об'єктів;

• узгодження думок експертів;

• оцінка надійності результатів обробки.

### *6.4.Аналіз фактів*

Перед проведенням аналізу даних їх необхідно відредагувати і провести відбір. При цьому перевіряють їх вичерпність, ясність записів. Консультант повинен впевнитися, що при збиранні даних використовувались однакові критерії.

Потім необхідно *систематизувати* дані. Основними критеріями систематизації даних, що використовуються консультантом, є час, місце, відповідальність, структура, фактори впливу. *Систематизація даних у часі* вказує

тенденції, темп змін, випадкові і періодичні коливання. *Систематизація за місцем* чи організаційними підрозділами допомагає досліджуванню проблеми у різних частинах організації і пошуку рішень, що пов'язані зі специфічними умовами у кожній з них. Іншим аспектом є відповідальність за факти і події. У багатьох випадках відповідальність не ідентична з тим місцем (підрозділом), де було виявлено певний факт.

*Систематизація відповідно до структури* одиниць і процесів дозволяє визначити, які зміни складових елементів впливають на одиницю у цілому та на загальні результати. Операції у виробничому процесі можуть систематизуватись за їх послідовністю у часі і додаватись у вигляді таблиці чи діаграми. Організаційні зв'язки та неформальні взаємовідносини в організаціях систематизуються за допомогою графіків, діаграм, таблиць та ін.

*Систематизація за факторами впливу* фактично є підготовкою до функціонального та причинно-наслідкового аналізу. Наприклад, зупинки у роботі обладнання можуть бути систематизовані за факторами, що викликають їх. У багатьох випадках простої систематизації (за одним критерієм) недостатньо: використовується перехресна систематизація, яка включає поєднання двох чи більше змінних (наприклад, службовці систематизуються за віковими групами, статтю чи часом роботи в організації).

Підготовлені та систематизовані дані аналізують для виявлення взаємозв'язків, співвідношень і тенденцій. У залежності від характеру проблеми і цілі консультаційного завдання дані можна аналізувати по-різному. Часто використовують статистичні методи (середні величини, дисперсію, щільність розподілу, кореляцію, регресію), а також різні інші методики, включно й використання математичного моделювання чи графічного будування. Статистичні та інші методи якісного аналізу мають сенс тільки у випадку, коли можуть бути виявлені якісні зв'язки. Наприклад, зв'язок поміж двома змінними може бути виміреним за допомогою кореляції, однак кореляція не пояснює характер і причини цього зв'язку.

Основним завданням консультанта є встановлення специфічного взаємозв'язку поміж різними факторами й подіями, даними, що описані, і вивчення його характеру. Якщо це можливо, взаємозв'язок виявляють кількісно і виражають як функцію (математично), де одна чи кілька залежних змінних знаходяться у специфічному зв'язку від однієї чи кількох змінних. Ціль — виявити і визначити взаємозв'язки, які носять суттєвий, а не випадковий характер.

Часто залежності відображаються і вимірюються за допомогою відносних величин. Вони допомагають визначити витрати на будь-яку діяльність і відповідний вихід продукції, вивчити, чи вірно збалансовані ресурси і обов'язки, відобразити внутрішню структуру будь-якого фактору чи ресурсу.

*Аналіз причин і наслідків* має за мету виявити причинні зв'язки поміж умовами і подіями. Він дає дані для планування змін і підвищення ефективності роботи. Консультант починає дослідження з одної чи кількох гіпотез відносно можливих причин проблеми. Використовуючи свій досвід, він підходить до причинного аналізу. Часто трапляються випадки, коли важко відокремити причину від наслідку. Також може статися, що існує багато причин одного наслідку. У цих випадках одна проблема може бути більш важливою, ніж інша. І навпаки, у одної причини може бути кілька наслідків.

*Порівняння* є важливим аналітичним інструментом. Основні альтернативи для порівняння звичайно застосовують при попередній діагностиці. При детальній діагностиці ці альтернативи зберігаються, але, зокрема, використовують глобальні оцінки для вивчення робочих деталей і вироблення рішень. Особливо цікаве для консультанта порівняння, яке допомагає встановити майбутні стандарти (потенційних досягнень) і таким чином керує відпрацюванням пропозицій. У цих випадках для порівняння часто застосовують приклади, моделі і стандарти поза межами організації.

Аналіз фактів методом *силового поля* має за мету прогнозування прийнятності інновацій, що мають бути впроваджені в організацію. Відомо, що на стан організації як системи впливають дві групи сил:

• сили, що спонукають до змін;

• сили, які стримують зміни.

Якщо вплив обох груп сил збалансований, система перебуває у стані організаційної рівноваги, тобто немає причин будь-що змінювати. Такий стан триває певний період і характеризується стабільністю основних показників ефективності функціонування організації. Але під впливом деструктивних факторів рівноважний стан має порушуватися.

Для того, щоб впровадження інновації було успішним, сили інноваційного сприяння повинні переважити сили обмеження. Тобто, завданням консультанта є активізація сил сприяння та нівелювання стримуючих факторів. Для цього, перш за все, необхідно визначити обидві групи сил, їх вагу, спрогнозувати зміни (посилення чи послаблення) їх тиску у ході інноваційного процесу (рис. 6.1).

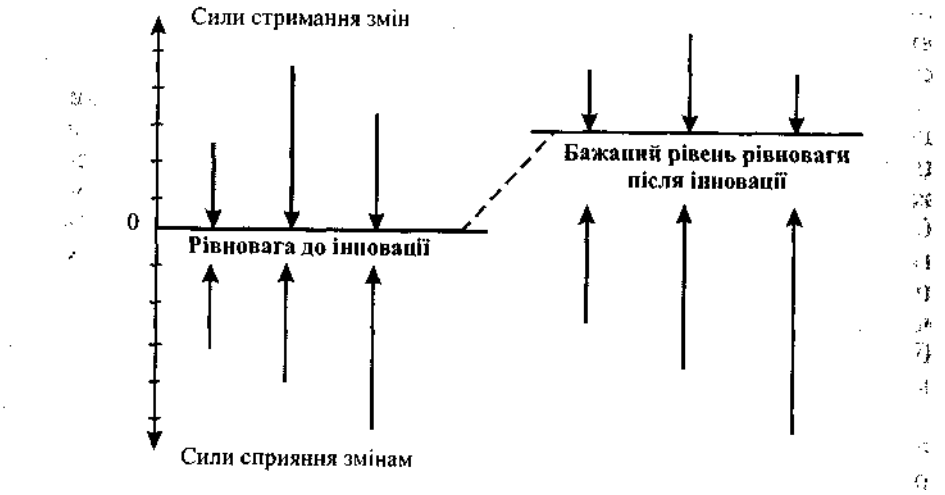



Рис.6.1 Побудова силового поля організації

Також для довгострокового успіху нововведення необхідно визначити розміщення сил, що забезпечать рівновагу (стабільність) організації після впровадження інновацій.

*Аналіз майбутнього дозволяє прослідкувати,* як змінюються дані, що описують певну організацію і її навколишнє середовище. Помилкою буде застосовувати метод екстраполяції, який має на увазі майбутнє як просте продовження минулого, що невірно. У періоди швидких технологічних, соціальних та інших змін нормально, коли минулі тенденції не зберігаються у майбутньому, а істотно змінюються. Дані про майбутні тенденції необхідно брати з зовнішніх джерел і вивчати з обережністю. Тому необхідно розробити альтернативні плани і визначити можливість їх впровадження.

*Зворотний зв'язок* надає клієнту інформацію, яка може повідомити йому щось нове й важливе відносно його організації; дозволити йому зрозуміти, який метод застосовує консультант і як він просувається у своєму дослідженні; підвищити ступінь участі клієнта у виконанні завдання; допомогти консультанту лишитися на вірному шляху, якщо необхідно, змінити напрямок досліджень.

Консультанти застосовують такі форми зворотного зв'язку з клієнтом:

• індивідуалізована усна форма;

• письмова інформація, проміжні звіти і пам'ятки;

• зустрічі з різними групами в організації.

Завершення діагностичної роботи надає гарну можливість для зворотного зв'язку. Перед закінченням діагностичного звіту консультант може провести кілька зустрічей для розгляду основних результатів; це може допомогти йому

виявити і заповнити останні прогалини в аналізі, а також підготувати клієнта до висновків, які потім будуть офіційно йому надані.

### *Контрольні питання*

1. Розкрийте зміст діагностичної роботи консультанта.
2. В чому полягає процес виявлення необхідних фактів?
3. Охарактеризуйте джерела інформації, які використовуються при встановлені діагнозу проблем організації?
4. Як використовуються методи спостереження та співбесіди з персоналом клієнтської фірми в діагностиці?
5. Наскільки корисним може бути використання власної діагностичної оцінки клієнта?
6. В чому полягає організація процесу експертного оцінювання?
7. Як проводиться опитування та анкетування персоналу клієнтської організації?
8. Які форми та види інтерв'ю, дискусій використовують при діагностуванні проблем?
9. Розкрийте зміст методу Дельфі.
10. Як виконується оцінка результатів експертизи?
11. Яким чином аналізуються виявлені під час діагностики факти та причинно-наслідкові зв’язки щодо діяльності організації-клієнта?
12. Розкрийте вимоги до побудови силового поля організації.

## *Тема 7: ПОЗИЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ-ЗАМОВНИКА*

*7.1. Мета та зміст позиційного аналізу*
*7.2. Прожективний підхід у позиційному аналізі*
*7.3. Суб'єктивація у позиційному аналізі*
*7.4. Активізація інноваційного потенціалу персоналу фірми-клієнта*

### *7.1. Мета та зміст позиційного аналізу*

Управлінське консультування використовує певні діагностичні методи дослідження причин організаційних дисфункцій. Метод позиційного аналізу клієнтської організації дозволяє визначити походження організаційної патології в цілому та локальної інноваційної пасивності персоналу.

*Позиційний аналіз* — діагностична методика розвиваючого управлінського консультування, яка дозволяє виявити позиційність в клієнтській організації та лінії розмежування позиційних груп, що перебувають у стані конфлікту.

*Позиційність* — властивість соціальних груп поділятися за різноманітними підставами на мікрогрупи; джерелом поділу є конкурентність інтересів членів груп.

Предметом позиційного аналізу є:

• визначення інтересів та відповідних їм орієнтацій індивідів, що перебувають у стані конфлікту;

• встановлення кореляції цих інтересів з організаційною структурою та стилем управління системи клієнта;

• виявлення змісту консультаційно значущої позиційності та формування карти позиційності.

Позиційність пов'язана з розподілом праці та властива організації в цілому.

Позиційна структура організації, як правило, не відповідає її формальній управлінській або виробничій структурі. Наприклад, організаційний процес може передбачити реалізацію одночасно двох протилежних функцій: забезпечення стабільності кадрового складу та його оновлення.

Позиційність, що відповідає цим функціям, може формуватися за критерієм ідентифікації працівників з плинністю їх загального складу (тимчасові, постійні).

Окрім того, позиційність має місце лише при зіткненні конфліктних інтересів індивідів.

Практика управлінського консультування використовує метод позиційного аналізу у наступних випадках:

• коли нововведення суперечить інтересам визначених позиційних груп або деформує поточну позиційність організації, тобто призводить до привілейованого стану однієї групи відносно інших, порушує баланс інтересів. Метою консультанта у цьому випадку є взаємоадаптація поточної позиційної структури організації та нововведення;

• якщо розвиток організації, налагодження її нормального функціонування вимагають усунення дефектності у поточній позиційності та дисбалансу інтересів. Консультанту належить як здійснити позиційний аналіз організації, так і визначити новий ефективний статус позиційних груп з необхідними змінами позиційної взаємодії;

• у разі необхідності принципово нової позиційності (наприклад, у процесі комерціалізації підприємства, коли необхідне формування позиційної діади «продавець-покупець»). Завданням консультування у цьому випадку є визначення поточної позиційності, виявлення існуючих підстав для виникнення нової з урахуванням технологічної та управлінської специфіки організації.

У роботі з клієнтом консультант може зіткнутися із сукупністю організаційних проблем, які є чинниками розвитку системи і детермінують здійснення інновацій.

Передумовами для визначення позиційності організації можуть бути:

• необхідність викриття поточних проблем організації клієнта, визначення «больових точок» у діяльності персоналу.

Завданням консультанта у цьому випадку має бути фіксація проблеми клієнта та розгляд взаємодії індивідів і груп у межах і з приводу проблеми. У результаті позиційного аналізу консультант визначає деструктивну позиційність, тобто очевидні дефекти у позиційній структурі;

• необхідність визначення позиційності структури як у поточній ситуації, так і у майбутньому, а також у період переходу до майбутнього.

Консультант не повинен задовольнитися первинною уявою про стан справ в організації. Для вирішення існуючої проблеми, як правило, мають відбутися якісні зміни, що виходять за межі поточної ситуації.

Завданням консультанта є розробка заходів на базі не лише поточного функціонування організації, але й з урахуванням ідей, що мають виникнути власне у процесі консультування.

Остання передумова визначила існування прожективного підходу у позиційному аналізі.

### *7.2. Прожективний підхід у позиційному аналізі*

*Прожективний підхід* спрямований на виявлення ліній позиційності у імовірному майбутньому, або під час поточних чи потенційних тенденцій до змін.

Передумови для використання прожективного підходу та виділення прожективної позиційності базуються на найбільш імовірному або бажаному змісті інноваційного процесу у системі клієнта та безпосередньо пов'язані зі специфікою спродукованого рішення.




Рис. 7.1. Позиційний аналіз організації

Аналізи 1 і 2 (рис. 7.1) показують розташування позиційних груп, виділених за різними критеріями (наприклад, за формальною структурою організації та відповідно самоідентифікації індивіда з цінностями організації). Аналіз 1, проведений за критерієм формальної належності груп, визначив три групи відповідно трьом рівням ієрархії управління A, B, C.

Аналіз 2 виділив також три позиційні групи, але за критерієм відношення

індивідів всіх рангів управління до цінностей системи (групи 1, 2,3).

Аналіз 3 (рис. 7.2) визначає інноваційну позиційність системи та вказує на ролі індивідів під час інноваційного процесу. Ступінь активності та сприяння інновації і є власне критерієм позиційності (групи I, L, К). Аналіз 4 відображає прожективну позиційність та ролі, які відіграватимуть індивіди та групи після впровадження змін ( групи ▲, ☻, ■).

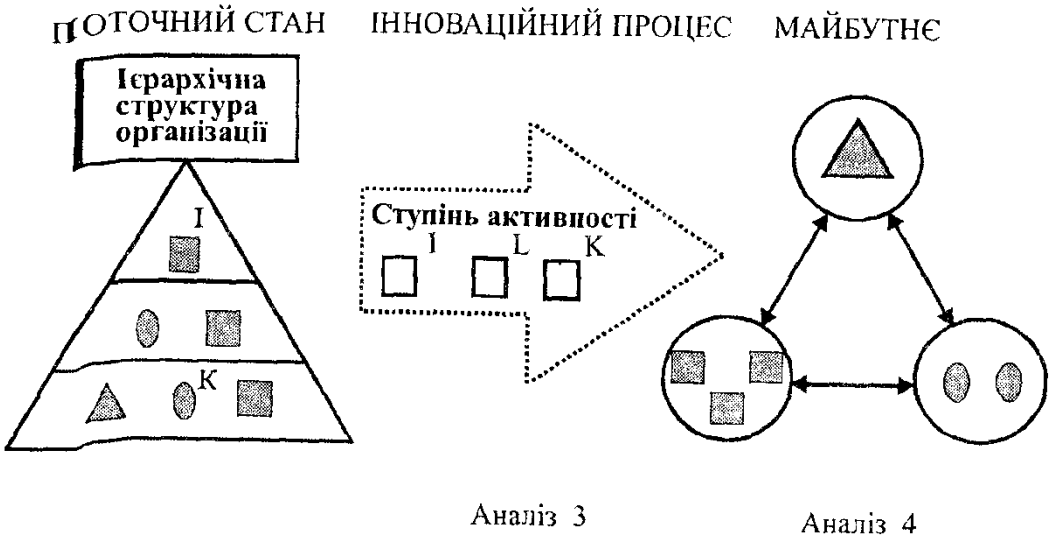



Рис. 7.2. Прожективний підхід позиційного аналізу організації

Складність прожективного підходу у позиційному аналізі пов'язана з визначенням орієнтації індивідів відносно неіснуючого майбутнього. Під час діагнозу організації консультанту належить разом із виявленням власне поточної проблеми формувати певне ставлення персоналу до можливого (з точки зору консультаційних рекомендацій) розвитку подій. Таким чином, робота з групою і іередбачає утворення свідомих суб'єктів або подолання безсуб'єкгності.

### *7.3. Суб'єктивація у позиційному аналізі*

*Суб'єкт* — організаційно активний співробітник, що синтетично усвідомлює цілі та призначення підприємства та є його безпосереднім учасником.

*Суб'єктність* — сукупність властивостей, притаманних суб'єкту.

*Суб'єктивація* — процес формування суб'єктів шляхом формування активної позиції персоналу організації щодо її функціонування.

*Безсуб'єктність* — відсутність у певних працівників організації реальної

активної зацікавленості у інноваційних процесах та нездатність до формування власного (клієнтського) плану змін.

Методологічна теорія управлінського консультування виділяє *передсуб'єктні властивості працівників***,** тобто ті, що детермінують готовність організації до змін. До передсуб'єктних властивостей належать тип самосвідомості та тип організаційного мислення працівника.

Передсуб'єктні властивості працівників значною мірою детерміновані статусом власне суб'єкта — його місцем та роллю в організації, у структурі формальних відносин системи, що проектується. Позиційний аналіз розглядає деякі типи суб'єктів в організаційних системах.

*1. Управлінський суб'єкт («господар»).* «Господар» поєднує в одній особі здатність до формування та реалізації будь-якого рішення. Існування управлінського суб'єкта може бути обумовлене:

• наявністю власності (складу, магазину, продукції);

• реальною можливістю комерційного вибору;

• наявністю партнерів з аналогічними правами;

• правовим захистом;

• технологічною самодостатністю суб'єкта та його партнерів. Соціальна відповідальність управлінського суб'єкта полягає у співвідношенні своїх інтересів з інтересами споживача шляхом гарантій населенню прийнятної стелі цін, асортиментного рівня, якості продукції або послуг. Фактором соціальної відповідальності суб'єкта є його управлінська компетентність.

Тип управлінського суб'єкта виникає в умовах руйнування вертикальних зв'язків в організації або дисфункції оргсистеми в цілому.

*2. Технологічний суб'єкт.* Даний тип суб'єкта є інтеграційним елементом оргсистеми, водночас виступає фізичною особою та епіцентром діяльності. Прикладом технологічного суб'єкта може виступати студент вузу. Відомо, що звичайний студент виступає відносно своєї оргсистеми водночас у декількох якостях:

• як мета створення та існування системи;

• як роботодавець;

• як кінцевий продукт.

Разом з тим, як суб'єкт, він обмежений у своїх правах. Власне суб'єктність студента реалізується через право вибору факультету, кафедри або викладача на основі його споживчих переваг, сформованих у процесі навчання.

Але статус студента, як інтеграційного елемента системи, формальний; реально цю функцію виконує адміністративний апарат. Очевидно, що усунення цього протиріччя шляхом повного суміщення технологічного та управлінського суб'єкта в особі студента у системі вищої освіти неможливе. Специфікою виробничого процесу освітніх закладів може бути обумовлений тип суб'єкта-експерта.

*3. Експертний суб'єкт.* Приймає рішення не лише за себе та підзвітний собі (як управлінський суб'єкт), але й за інших та систему в цілому. При цьому експертний суб'єкт підпорядкований вищій особі. Право прийняття рішення за інших обумовлено кваліфікацією цього суб'єкта та відведеною йому роллю.

*4. Частково управлінський суб'єкт (носій професійної ідеології).* Суб'єкти, робота яких власне визначає професійно-функціональні особливості системи, є до певної міри управлінськими суб'єктами. На підприємстві ними можуть бути підрозділи або менеджери середньої ланки, які розробляють політику продажів, технологію виробництва (методологію викладання), тобто приймають рішення та водночас реалізують його на своєму рівні.

Відокремлення ролей технологічного та управлінського суб'єктів обумовлює існування *моносуб'єктних і полісуб'єктних систем.* Очевидно, що для моносуб'єктних систем характерна наявність одного типу суб'єктів, які власне таку систему і утворюють. Це управлінські суб'єкти, що відповідальні перед собою або споживачами та партнерами.

Полісуб'єктні системи містять та відокремлюють типи суб'єктів, що приймають рішення, від суб'єктів, що їх реалізують.

Звичайно, що запровадження змін у соціальну систему потребує попереднього діагнозу інноваційного потенціалу персоналу та використання певних заходів, спрямованих на подолання безсуб'єктності співробітників. Для цього управлінським консультуванням використовується методика корекції «Я-образу», що є елементом процесного консультування.

### *7.4.Активізація інноваційного потенціалу персоналу фірми-клієнта*

Успішну інновацію не може бути імплантовано в організацію ззовні, незалежно від ставлення до неї персоналу. Доцільніше було б сформувати інновацію у надрах самої системи клієнта. Для цього персонал клієнтської

організації повинен мати відповідні якості як універсально інноваційні, так і специфічні, тобто відповідні конкретній організації.

До універсально інноваційних характеристик належать: високий інтелектуальний потенціал працівників; критична оцінка навколишніх подій; пошук альтернативи та інше.

Однак універсально інноваційних характеристик персоналу недостатньо, якщо в організації відсутні специфічні якості, що, власне, складають інноваційний потенціал персоналу або індивідуальний інноваційний потенціал.

*Інноваційний потенціал персоналу* — наявність певного рівня суб'єктної самосвідомості, що детермінує здатність персоналу до інновації.

Складність впровадження змін у систему клієнта найчастіше пов'язана з необхідністю активізації інноваційного потенціалу персоналу та корекції «Я-образу». Як правило, інноваційним індивідом є суб'єктний індивід. Тому робота консультанта з суб'єктними співробітниками спрямована на відновлення їх ролей у системі відповідно до запланованих інновацій.

*«Я-образ»* — це сукупність усіх уявлень працівника про себе, що проявляється як самонастанова та складається з трьох компонентів (рис. 7.3): когнітивного; афективного та поведінкового.

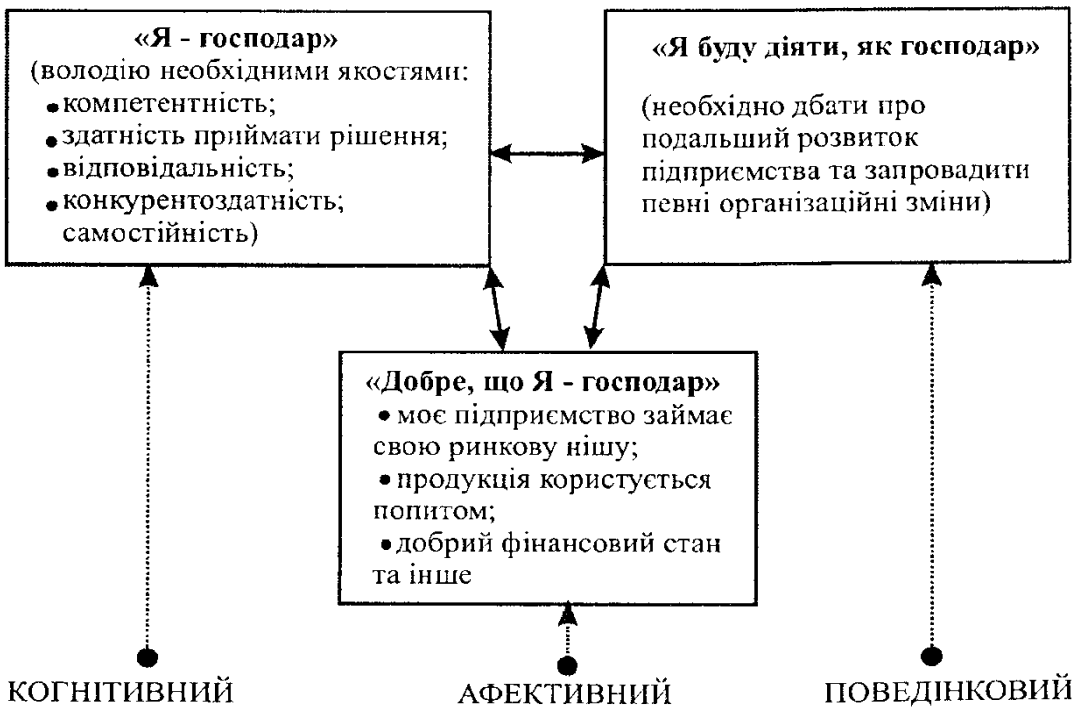



Рис. 7.3. Компоненти !Я-образу» управлінського суб’єкта

*Когнітивний (описовий) компонент* «Я-образу» містить професійні знання та здібності, компетентність, життєві цілі, рольові позиції, уявлення про власне місце та статус у соціальній структурі.

Когнітивний компонент складається з відповідей на питання:

• хто я?

• до чого прагну?

• яким мене бачать оточуючі?

*Афективний (емоційно-оцінковий) компонент* утворюється співвідношенням власних якостей з певною точкою на шкалі «добре-погано» та супроводжується відповідними почуттями працівника (комплексами). Самооцінка відображає розвиток почуття самоповаги, усвідомлення власної цінності та власного Я.

*Поведінковий компонент* свідчить про наявність настанови до певних дій, які реально можуть і не трапитися, але суб'єкт заздалегідь відчуватиме неспокій з приводу можливих наслідків.

Суб'єктивація системи клієнта шляхом корекції «Я-образу» спрямована на зміни всіх компонентів інноваційного суб'єкта. З когнітивного «Я такий», працівник має перейти до інноваційне придатного стану «Я інший» з позитивним афектом «добре, що я інший» та поведінковою настановою «Я маю діяти, як інший».

Типи суб'єктів організації, що були розглянуті вище, передбачають відповідні кожному з них поведінкові ролі працівників. Очевидно, що і «Я-образ» співробітника кожного типу має свої специфічні компоненти. Подолання безсуб'єктності та формування інноваційного «Я-образу» здійснюється консультантом під час групової роботи. Так, когнітивний компонент «Я-образу» управлінського суб'єкта («господаря») передбачає усвідомлення працівником себе як професіонала, здатного функціонувати на комерційному ринку та самостійно приймати рішення. Інноваційне здатний суб'єкт повинен мати наступну когнітиву:

• Я компетентний спеціаліст у своїй галузі;

• Я здатен прийняти будь-яке рішення та відповідати за нього;

• Я витримаю ринкову конкуренцію.

Афект — позитивний з подальшою суб'єктною поведінкою.

Позиційний аналіз використовує корекцію «Я-образу» як методику активізації інноваційного потенціалу персоналу клієнтської організації.

Трансформація безсуб'єктних працівників у реальних господарів може відбуватися в організації природно, як результат макросоціальних процесів, або може бути організована спеціально, як необхідне управлінське перетворення.

Завданням консультанта, як правило, є не тільки діагностування проблеми клієнта та розробка альтернатив її вирішення, але й подолання безсуб'єктності персоналу організації, активізація його інноваційного потенціалу. Методично подолання безсуб'єктності співробітників означає для консультанта створення уявної моделі майбутнього та надання змоги працівникам співвіднести цю модель з власним місцем у ній.

Очевидно, що індивід повинен відчути свою організаційну та професійну роль у майбутньому та визначити свої переваги, що допоможе консультантові виявити прожективну позиційність. Для цього управлінське консультування використовує ряд методів позиційного аналізу.

*1. Інтерв'ю, що розвиває.*

Даний метод позиційного аналізу полягає у використанні консультантом для розвитку респондентів спеціально організованої бесіди. Для цього консультантом здійснюється певне процедурне оснащення інтерв'ю: використання питань, спрямованих на з'ясування підстав позиції респондента, створення відчутного образу майбутнього, перехід від не стандартизованого інтерв'ю до тематичного, що передбачає вільну бесіду за обраними темами. Результатом інтерв'ю, що розвиває, є усвідомлення респондентом нових галузей та можливості інновацій у традиційних сферах його діяльності.

2. *Крос-інтерв 'ю.*

Метод крос-інтерв'ю передбачає використання інформації, яку отримано під час розмови з першим респондентом, для розробки питань для другого респондента (рис. 7.4).

Після цього слід знов повернутися до першого респондента для виявлення його позиції щодо отриманих від другого респондента оцінок. Інтерв'ю проводиться з респондентами з різних позиційних груп.

*3. Діагностична гра.*

Метод діагностичної гри застосовується у позиційному аналізі з використаним методик ігрової та групової роботи, що дозволяють організувати процес проектування майбутнього та подолати певні стереотипи, що обмежують

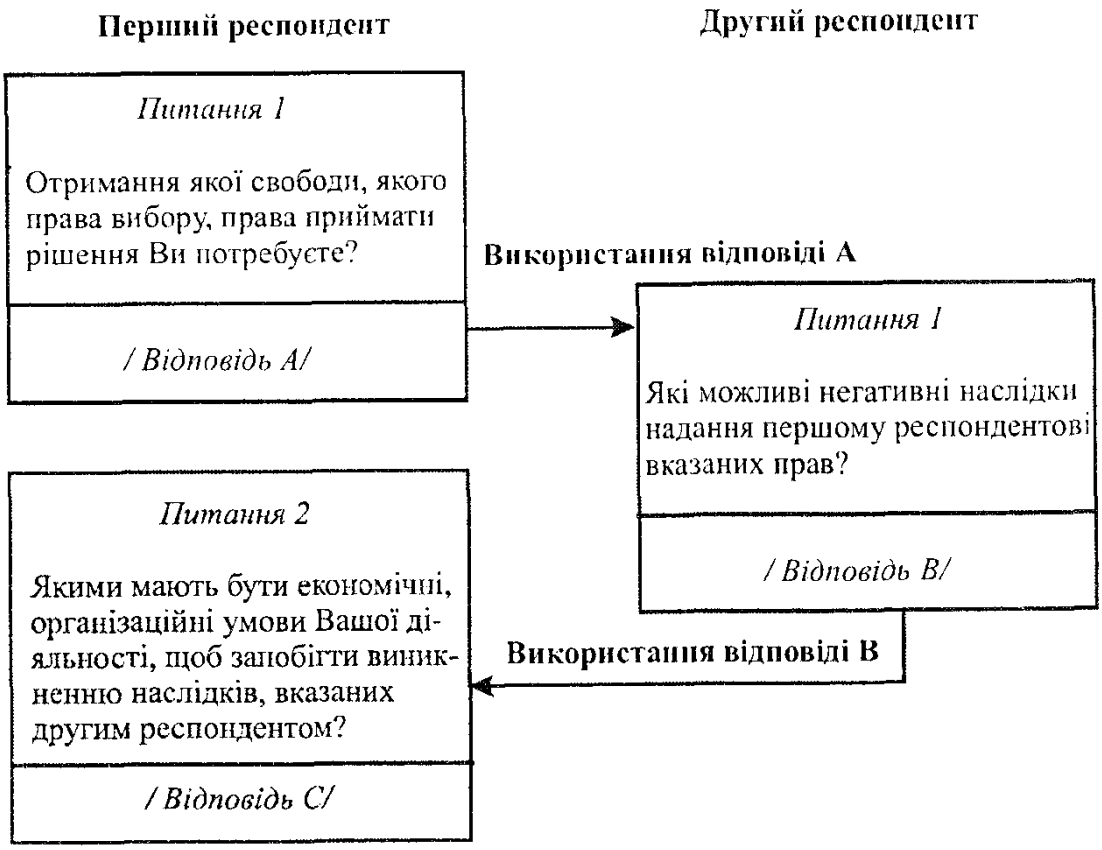



Рис.7.4. Фрагмент схеми крос-інтерв'ю

інноваційне сприйняття працівником систем в цілому та своєї ролі. В перебігу діагностичної гри відбувається спеціальне фіксування та відтворення образу нової діяльності працівників з достатньою наочністю. Цей метод дозволяє вже під час гри нейтралізувати вплив багатьох факторів, що перешкоджають інновації, та реалізувати елементи майбутніх постінноваційних взаємин.

Прожективний підхід визначає прожективну позиційність організації на основі визначення іпотечної позиційності та прогнозу її трансформації щодо можливого майбутнього. Результати побудови прожективної позиційності дозволяють консультантам сформувати групу учасників інновації з представників ключових позиційних груп та узгодити їх інтереси безпосередньо в процесі розробки та реалізації нововведення. Сенс діагностування прожективної позиційності полягає у тому, що інтересам кожної групи надається розвиток вже під час консультування. Прикладом роботи консультанта з групою може служити діагностична гра.

### *Контрольні питання*

1. Розкрийте зміст та мету позиційного аналізу.
2. В чому полягають передумови застосування методики позиційного аналізу?
3. Назвіть специфічні причини виявлення прожективної позиційності.
4. В чому полягають результати побудови ліній прожективної позиційності організації?
5. Розкрийте поняття суб'єктивності та суб'єктивації.
6. Поясніть типологію суб'єктів організаційних систем у позиційному аналізі.
7. Назвіть методи діагностування інноваційного потенціалу організації.
8. У чому полягають мета та зміст методики корекції «Я-образу»?
9. Як використовуються методи подолання безсуб'єктності при побудові прожективної позиційності?
10. Назвіть цілі та прийоми проведення діагностичної гри.

# *Тема 8. РОЗРОБКА ТА ПРЕЗЕНТАЦІЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ*

*8.1. Мета, етапи та методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій*
*8.2. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень*
*8.3. Оцінка альтернатив рішення проблеми*
*8.4. Презентація консультаційних рекомендацій клієнту*

## *8.1. Мета, етапи та методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій*

Розробка заходів, що дозволять поліпшити стан організації клієнта, є третім етапом консультаційного процесу. Його метою є подання клієнту рекомендацій та підготовка їх до реалізації. Цей етап включає розробку одного чи декількох рішень проблеми, яку було діагностовано, вибір одного з альтернативних варіантів рішення, презентацію рекомендацій клієнту та підготовку до впровадження схваленого клієнтом рішення. У розробці консультаційних рекомендацій активну участь беруть співробітники клієнта. Це дозволяє:

• залучити до розробки рекомендацій талановитих працівників організації клієнта;

• зацікавити працівників до відкритого спілкування та обміну інформацією;

• подолати опір персоналу запропонованим змінам;

• переконати клієнта у позитивних результатах запланованих інновацій;

• виробити у клієнта почуття відповідальності, що необхідне на стадії впровадження;

• навчити персонал організації клієнта методології розробки рішення поставленої проблеми.

Етап розробки рекомендацій пов'язаний із попередніми етапами консультаційного процесу. Базою для розробки рішень є результати діагностики проблеми, а саме: реєстрування симптомів певних труднощів організації клієнта, їх ідентифікація та ранжування, остаточне формулювання консультаційного завдання.

Досить часто *реалізація запланованих змін* здійснюється у декілька кроків. До них належать:

• рішення специфічних проблем, безпосередньо пов'язаних з головною проблемою клієнта;

• проведення тренінгу персоналу клієнтської організації, необхідного для розуміння методики та інструментарію розробки запропонованого рішення;

• встановлення системної програми, що сприяє рішенню проблем клієнта шляхом визначення можливостей бази даних, програмного забезпечення управління проектом, створення системи зворотного зв'язку;

• побудова організаційної структури та формування елементів відповідної культури, що сприяють досягненню успіху впровадження;

• надання технічної допомоги та підтримки у процесі впровадження нового механізму управління.

Розробка консультаційних рекомендацій здійснюється у декілька етапів (рис. 8.1).

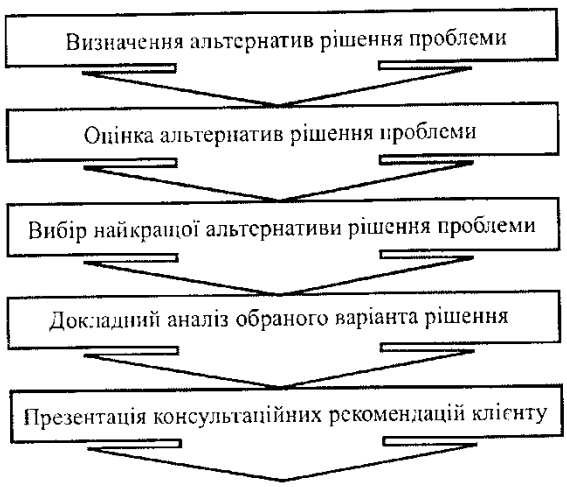



Рис. 8.1. Етапи розробки консультаційних рекомендацій

Під час розробки консультаційних рекомендацій консультант повинен оцінити ресурси, необхідні для реалізації рішення, та наявні ресурси клієнта; визначити фактори, що впливають на систему клієнта, можливість коригування їх дії та взаємозв'язок між ними; сформувати альтернативні варіанти рішення проблеми та систему критеріїв для їх оцінки.

Під час розробки консультаційних рекомендацій використовують два методологічних підходи.

Перший отримав у практиці управлінського консультування назву *«усунення вузьких місць».* Згідно з цим підходом під час розробки рекомендацій головним завданням консультанта є розробка рішення, яке дозволяло б скасувати або зменшити вплив виявлених негативних факторів чи ситуації взагалі на окремі підрозділи або організацію в цілому. В основу консультаційних рекомендацій покладено рішення щодо поліпшення існуючого стану компанії за рахунок реалізації окремих функцій. Як правило даний методологічний підхід використовується у ситуаціях, коли клієнтська організація не потребує комплексного поліпшення діяльності всіх елементів системи. Усунення вузьких місць доцільно застосовувати, якщо діагностована проблема клієнта має локальний характер.

Наприклад, досягнення пропорційного завантаження виробничих потужностей підприємства, реорганізація системи стимулювання праці персоналу, зменшення завантаження керівників організації та інше. У цих випадках консультант вносить зміни у найбільш вузьке місце, не торкак^ь інших аспектів діяльності системи клієнта.

Другим методологічним підходом є проектування нового стану організації на основі *концепції ідеальної системи.* П сутність полягає у визначенні сфери допустимих рішень, яка має бути розташована між рівнем функціонування організації, спроектованим на основі технічного ідеалу, та рів"^' спроектованим, виходячи з існуючого стану системи клієнті (рис.8.2).

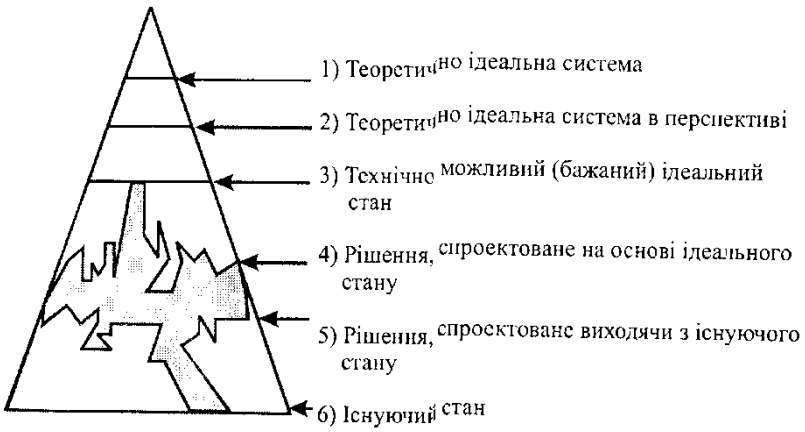



Рис. 8.2. Модель розробки рішення на основі концепції ідеальної системи

Процес розробки прийнятного рішення, згідно з даною концепцією, здійснюється за допомогою побудування моделі, яка складається з п'яти рівнів.

Перший рівень — *теоретично ідеальна система,* яка може функціонувати в умовах відсутності ресурсних обмежень та негативного впливу зовнішнього середовища. Вочевидь, така ситуація можлива лише теоретично.

Отже, треба розглядати *теоретичну систему в перспективі* (другий рівень). Це дозволяє визначити ідеальні закони її існування і розвитку та розробити *технічно можливий ідеальний стан* (третій рівень), якого дана організація може досягти у разі створення ідеальних умов. Після ідентифікації бажаного ідеального стану на його основі може бути спроектоване *ідеальне рішення* (четвертий рівень). Водночас консультант діагностує існуючий стан організації (шостий рівень) та розробляє *рішення, виходячи з реальних можливостей клієнта* (п'ятий рівень). Досвід управлінського консультування свідчить, що прийнятне рішення буде розташоване між четвертим та п'ятим рівнем моделі (виділена площина), тобто остаточний план буде кращим за поліпшення поточної ситуації шляхом усунення вузьких місць та дозволить спроектувати новий стан клієнтської організації на основі синтезу теоретичного ідеалу та існуючого стану.

### *8.2. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень*

Першим етапом розробки консультаційних рекомендацій є формування максимально можливої кількості альтернатив вирішення проблеми. Це, з одного боку, дозволяє уникнути шаблонних рішень, а з другого — надає змогу клієнтові порівняти усі варіанти та обрати найкращий.

Формування переліку альтернатив має бути обумовлено стратегічними та фактичними цілями організації, станом зовнішнього та внутрішнього середовища, наявними та бажаними ресурсами, конкретними значеннями параметрів, що підлягають та не підлягають коригуванню. Пошук альтернатив є творчим процесом, що полягає у побудуванні нової комбінації з уже відомих прийомів і підходів. Виділяють наступні методи аналізу проблеми.

*Методом поділу* основну проблему поділяють на складові, що дозволяє виділити окремі елементи та побудувати «дерево цілей». Для кожного елемента пропонується окреме рішення та визначається комплекс заходів для його реалізації. Поступово реалізуючи частини, можна вирішити загальну проблему.

*Метод комбінування* (метод морфологічного аналізу) дозволяє знаходити нові рішення проблеми шляхом комбінації вже існуючих та заново визначених

характеристик досліджуваного предмета чи засобу. Для цього характеристики упорядковують за різними класифікаційними ознаками. Отримане рішення вважається новим з точки зору нового способу сполучення визначених параметрів.

Під час розробки альтернатив рішень використовують методи групової роботи.

Групова робота, як спільна діяльність людей у межах невеликих колективів, має наступні цілі:

• збільшити ефективність комунікаційних процесів та поліпшити взаєморозуміння учасників консультування;

• підвищити активність окремих працівників та стимулювати генерацію нових ідей.

Усі методи групової роботи засновані на принципі відкладеного обговорення.

Найбільш поширеним методом групової роботи є *метод мозкового штурму,* який дозволяє генерувати велику кількість нових ідей за обмежений час. Мозковий штурм здійснюється у два етапи. Метою першого етапу є створення максимальної кількості ідей за короткий час.

У ході обговорення проблеми членам групи пропонується висловлювати свої міркування з приводу проблеми, що вирішується, та утримуватися від критики проголошених ідей. Увага групи має бути сфокусована на усвідомленні проблеми, а не на критиці чи аналізі варіантів її рішення. Під час наради кожен учасник має висловлювати будь-які ідеї стосовно проблеми, навіть ті, що здаються нереальними. Усі ідеї письмово фіксуються.

Змістом другого етапу мозкового штурму є перехід від збирання ідей до їх обговорення та вибору найкращої. На цьому етапі кожна ідея розглядається з точки зору її об'єктивності, відповідності визначеним раніше вимогам та придатності до здійснення. Ідеї, що є недоцільними, в ході обговорення відсіюються. Тільки деякі позитивні ідеї рафінуються, а потім, у разі необхідності, зберігаються як можливі альтернативні варіанти рішення проблеми.

Головним недоліком методу мозкового штурму є довготривалість процесу аналізу та відсіву нераціональних ідей.

Різновидом групового творчого пошуку рішень є *конференція ідей***.** Від мозкового штурму вона відрізняється допущенням доброзичливої критики у

формі реплік та коментарів. При цьому не рекомендовано залучати до конференції осіб, які скептично ставляться до будь-якої нової ідеї, агресивно налаштовані та націлені на критику колег, а не конструктивне співробітництво.

У практиці управлінського консультування досить поширеним є *метод колективного блокноту.* Згідно з цим методом, пошук альтернатив відбувається за наступною схемою. Спочатку формулюється проблема, яку потрібно вирішити. Члени групи, згідно з усіма теоріями пошуку, «виношують» ідею. Мозок дослідників весь час працює, навіть тоді, коли індивід цього не усвідомлює. У певний момент приходить натхнення і народжується ідея, яку записують у спеціальний блокнот. Блокнот з альтернативами здають ведучому, який аналізує та оцінює рішення.

*Метод контрольних запитань* є одним з методів психологічної активізації творчого процесу. Він має на меті за допомогою універсальних запитань наштовхнути на рішення конкретної проблеми. Списки таких запитань складаються заздалегідь та роздаються членам групи. У практиці американського консалтингу розповсюджений список А. Осборна, який містить наступні запитання:

• В чому полягає проблема?

• Чи можемо ми на неї вплинути?

• Як зміниться ситуація у разі впливу?

• Чи належить взагалі впливати на проблему?

• Чи можна її усунути?

• Яким чином це можна зробити?

• Хто саме здатен це зробити і в який час?

Сутність *методу фокальних об'єктів* полягає у перенесенні ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що має бути удосконаленим. У результаті можуть з'явитися оригінальні рішення. Вироблення раціонального рішення за методом фокальних об'єктів реалізується у наступній послідовності:

1) визначається об'єкт і встановлюється межа його удосконалення;

2) навмання обирається декілька випадкових об'єктів;

3) складаються списки ознак об'єктів;

4) ознаки випадкових об'єктів приєднуються до об'єкта удосконалення;

5) отримані сполучення розвиваються шляхом асоціацій;

6) отримані варіанти оцінюються та відбираються раціональні рішення.

*Метод Альтшулера, або алгоритм вирішення дослідницьких завдань,* складається з двох етапів. На першому формулюється проблема клієнта з описанням цільового оптимального стану системи, а також способів його досягнення. На другому етапі розробляються рішення, адекватні внутрішнім параметрам системи та зовнішньому середовищу її функціонування.

У ситуаціях, коли рішення базується на робочій моделі, що функціонує (наприклад, інформаційні системи), можливе застосування *прототипного методу* вироблення альтернатив. До його основних переваг можна віднести:

• можливість пристосування ідеї до конкретного специфічно го рішення, що дозволяє визначити небажані характеристики т< створити нові якості системи;

• стимулювання співробітництва споживачів та розробники діючої моделі;

• еволюційність запропонованих рішень.

Прототипність рішень дозволяє уникнути великих витрат Не виконання завдання сумісності нововведень та загальної системи Іноді прототип може бути використаний для розробки альтернативних рішень, які потім стають елементом процесу відбору.

### *8.3. Оцінка альтернатив рішення проблеми*

При розробці управлінських рішень важливо правильно оцінити поточну ситуацію, альтернативні варіанти рішень та визначити ознаки ефективного вирішення, відповідного цілям організації.

Правильна оцінка сприяє досягненню поставлених цілей, у той час як помилкова оцінка і невірно прийняте рішення ускладнюють досягнення бажаного результату.

Для отримання більш достовірної експертної інформації найбільшого значення набувають багатокритеріальні оцінки об'єктів експертизи. Дійсно, у багатьох випадках об'єкт характеризується не одним критерієм, а декількома. Кожній цілі повинен відповідати критерій, за допомогою якого може бути оцінений ступінь досягнення цілі.

Так, наприклад, якщо метою є забезпечення високої якості продукції підприємства, то в ролі інтегрального критерію може виступати якість виробу, а в ролі приватних критеріїв — показники, що характеризують функціональні

можливості виробу, економічні, екологічні, ергономічні, а також показники надійності, безпеки та інші.

Іноді єдиний критерій, що використовується для оцінки об'єкта експертизи, називають скалярним, а сукупність критеріїв, що характеризує об'єкт експертизи, — векторним критерієм. Для створення системи критеріїв, призначених для оцінки об'єкта, доцільно використовувати «дерево критеріїв», яке відображає структуру їх ієрархічної підпорядкованості.

Для того, щоб розрахувати значення критеріїв для оцінки об'єкта високого ієрархічного рівня, необхідно спочатку розрахувати значення критеріїв об'єкта більш низького ієрархічного рівня.

*Набір критеріїв* повинен бути повним, тобто відображати всі характеристики альтернатив рішення; доступним для одержання оцінок з усіх отриманих критеріїв; розкладним на дрібні групи критеріїв для зручності одночасної роботи з ними; позбавленим елементів дублювання під час оцінки варіантів рішень; здатним розмежовувати розгляд критеріїв, що характеризують результати та засоби їх досягнення; лаконічним, що позбавляє процедуру багатокритеріальної оцінки громіздкості та ускладненості.

Найбільш поширеними критеріями оцінки альтернатив є ефективність їх реалізації та вартість запровадження. Досить часто ці критерії об'єднують в аналітичну систему «вартість-ефективність», причому консультант повинен знайти одну загальну міру, яка б дозволила ранжувати альтернативні варіанти рішень.

У практиці розробки консультаційних рекомендацій використовується так званий метод «витрати-вигоди», який розглядає та порівнює різні види вигод та витрати проекту.

Однією з головних вимог цього методу є можливість підсумку окремих видів вигод та витрат з фіксованими числовими коефіцієнтами та отримання єдиної величини чистої вигоди проекту. З економічної точки зору, альтернативи рішення можуть характеризуватися різними критеріями, що відображають чисті вигоди, наприклад, додаткові грошові потоки, термін окупності, зниження витрат на виробництво та обслуговування.

Для того, щоб сформувати портфель альтернатив, які мають дати максимальну очікувану вигоду, необхідно послідовно включати до нього перелік варіантів, розташовуючи їх за зменшенням відношення *Bn/Cn* (*n* — номер

альтернативи, *Вп* — вигоди, *Сп* — витрати) доти, доки не буде вичерпаний виділений на фінансування реалізації альтернативи обсяг коштів. Завданням консультанта є оптимальний розподіл ресурсів організації клієнта при визначенні засобів рішення його проблем.

Проілюструємо застосування перелічених вище методів. Розглянемо 7 варіантів рішення проблеми $B_1$, $B_2$, ..., $B_7$. Кожна з альтернатив дає певний очікуваний економічний ефект за фіксований період часу (табл. 8.1).

*Таблиця 8.1*

Визначення ефективного варіанта рішення

| № | Показник | Варіанти рішень | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $B_1$ | $B_2$ | $B_3$ | $B_4$ | $B_5$ | $B_6$ | $B_7$ |
| 1 | Ефективність (ум.од.) | 26 | 18 | 23 | 27 | 20 | 16 | 3 |
| 2 | Вартість реалізації альтернативи(тис.грн.) | 10 | 9 | 10 | 12 | 7 | 6 | 2 |

За даними таблиці побудуємо площинну проекцію оцінки переваг варіантів рішень (рис. 8.3).

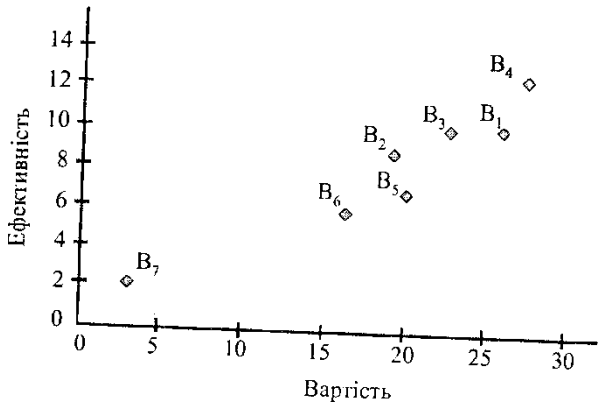



Рис.8.3. Ранжування альтернатив за критеріями вартості та ефективності

Не передбачаючи результатів порівняння значущості критеріїв, за якими оцінюється перевага даних варіантів рішення, ми можемо відмовитися від очевидно неконкурентоздатних варіантів $B_2$ і $B_3$. Таким чином отримаємо альтернативи, які неможливо перевершити за їх ефективністю та водночас низькою вартістю.

При використанні методу «витрати-вигоди» ми можемо скористатися аналогічними міркуваннями. Проте, на відміну від методу «вартість-ефективність», за допомогою цього методу ми отримаємо можливість зробити більш конкретні висновки щодо порівняльної переваги альтернатив, що розглядаються, залучаючи додаткові дослідження.

Для кожного з варіантів $B_1$, $B_2$ ..., $B_7$, поданих у попередньому прикладі, будемо інтерпретувати оцінки ефективності як значення вигод, а вартість реалізації — як витрати.

Припустимо, що загальний обсяг фінансування, виділеного клієнтом для здійснення реорганізації, дорівнює 45 тис. грн. Найбільш придатним варіантом є той, для якого співвідношення *Bn/Cn* є найбільшим.

Розрахувавши відповідні показники, отримаємо:

$B_1/C_1 = 2,6;$ $B_5/C_5 = 2,86;$

$B_2/C_2 = 2;$ $B_6/C_6 = 2,67;$

$B_3/C_3 = 2.3;$ $B_7/C_7 = 1,2.$

$B_4/C_4 = 2,25;$

Упорядкуємо варіанти за зменшенням складової частки вигоди на одиницю витрат: $B_5, B_6, B_1, B_3, B_4, B_2, B_7$. При авансованому фінансуванні проекту слід віддати перевагу варіантам $B_5, B_6, B_1, B_3, B_4$.

При проведенні процедур багатокритеріальної оцінки консультанти можуть застосовувати оцінну систему, яка включає:

• перелік критеріїв, згідно з яким оцінюються запропоновані варіанти рекомендацій;

• оцінку порівняльної важливості критеріїв;

• шкали для оцінки проектів за критеріями;

• формування принципу вибору.

*Перелік критеріїв,* що характеризують порівняльну пере-важність варіантів рекомендацій, що розглядаються, повинен задовольняти наступні вимоги. Критерії, що використовуються при формуванні оціночної системи, мають бути вимірними. У тих випадках, коли критерій, що характеризує варіант рішення, не може бути виміряний об'єктивно, консультанти розробляють спеціальні вербально-числові шкали.

Очевидно, що такі критерії, як «продукція», «собівартість виробництва», «термін окупності», є об'єктивними. У той же час такі критерії, як «гудвіл»,

пов'язаний з оцінкою інтелектуальної власності, «імідж фірми», «соціальна значущість проекту» та інші, можуть бути виміряні лише суб'єктивно.

Практичне формування переліку критеріїв фактично являє собою експертну процедуру. При формуванні сукупності критеріїв необхідне чітке розуміння змісту кожного з них. Для зниження трудомісткості роботи з інформаційним масивом оцінної системи доцільно так компонувати критерії, щоб уникнути дублювання.

Під час оцінки альтернатив виникає необхідність у використанні критеріїв, оцінки за якими можуть бути отримані лише за доцомогою спеціально розроблених вербально-числових шкал. Останні застосовуються переважно в тих випадках, коли оцінки за критерієм носять суб'єктивний характер.

Наприклад, суб'єктивний характер, в основу якого покладено досвід і знання експерта, мають оцінки ступеня ризику, очікуваної конкурентоздатності продукції, порівняльної значущості того чи іншого фактора та інші.

До складу вербально-числових шкал входять змістовний опис градацій шкали і числові значення, що відповідають кожній з градацій (табл. 8.2).

*Таблиця 8 .2*

Вербально-числова шкала

| № п/п | Змістовний опис градацій | Числові значення |
|---|---|---|
| 1 | Дуже висока | 0,8—1.0 |
| 2 | Висока | 0,64—0,8 |
| 3 | Середня | 0,37—0,64 |
| 4 | Низька | 0,2—0,37 |
| 5 | Дуже низька | 0,0—0,2 |

Основними методами, що застосовуються під час порівняння та відбору розроблених варіантів рішень клієнтських проблем, можуть бути якісні і кількісні оцінки. До якісних методів оцінки належить *конкретне числове значення показника* для варіанта, що оцінюється.

Якщо консультант утруднюється вказати конкретне значення показника, він може зазначити діапазон, в якому це значення розташоване.

Коли оцінюється порівняльна переважність варіантів за тим або іншим показником, кількісна оцінка, що вказується консультантом, визначає ступінь їх

порівняльної переваги. При цьому використовують спеціально розроблені балові шкали, за допомогою яких визначають кращий альтернативний варіант.

*Метод середньої точки* використовується, коли альтернативних варіантів досить багато. Оцінка варіантів здійснюється на основі аналізу найбільш і найменш переважного варіанта та завершується, коли визначається порівняльна перевага всіх показників експертизи альтернативних варіантів.

*Метод Черчмена-Акофа* використовується при кількісній оцінці порівняльної переваги альтернативних варіантів і припускає коригування оцінок, що даються консультантами.

*Метод лотерей* використовується консультантами для оцінки альтернативних варіантів рішення, упорядкованих за зменшенням переваг, з вказанням імовірності його реалізації.

Іноді специфіка об'єктів оцінки ускладнює завдання консультанта дати кількісні оцінки значень показників або об'єкта в цілому. В окремих випадках такі оцінки навіть не виправдані і не дозволяють одержати достатньо надійної експертної інформації. У цих випадках більш доцільним є використання методів якісної оцінки.

*Метод експертної класифікації* доцільно використовувати, коли є необхідність визначення належності альтернативних варіантів до певних класів, категорій, рівнів, сортів та інше.

Якщо експерту необхідно віднести кожен з альтернативних варіантів до одного зі заздалегідь визначених класів, то використовується процедура послідовного пред'явлення експерту альтернативних варіантів. Відповідно до наявної в нього інформації про варіант оцінки та використану ним оціночну систему консультант визначає, до якого з класів належить даний об'єкт.

*Метод парних порівнянь* є одним із найбільш поширених методів оцінки порівняльних переваг альтернативних варіантів. При методі парних порівнянь експерту послідовно пропонуються пари альтернативних варіантів, серед яких він повинен визначити більш кращий. Якщо експерт відносно будь-якої пари об'єктів утруднюється це зробити, він має право вважати порівнювані альтернативні варіанти рівноцінними або незіставлюваними.

Після послідовного пред'явлення експерту усіх пар альтернативних варіантів визначається їх порівняльна перевага за оцінками консультанта.

Досить поширеною процедурою є *ранжування експертом* альтернативних варіантів за їх перевагами. Наприклад, ранжуванню альтернативних варіантів може передувати їх розбивка на упорядковані за перевагою класи за допомогою методу експертної класифікації.

*Метод векторів* переваг частіше використовується при необхідності одержання колективного експертного ранжування. Експерту подається весь набір оцінюваних альтернативних варіантів і пропонується для кожного з них визначити кількість інших альтернативних варіантів, які перевершують даний.

Ця інформація подається у вигляді вектора, першою компонентою якого є число альтернативних варіантів, що перевершують перший, другою компонентою є число альтернативних варіантів, що перевершують другий, і т.д. Якщо оцінюється 10 альтернативних варіантів, то вектор переваг може виглядати так: (3, 7, 0, 4, 8, б, 1, 9, 5, 2). Якщо у векторі переваг кожне число зустрічається один раз, то експертом буде вказано суворе ранжування альтернативних варіантів за перевагами.

У протилежному випадку отриманий результат не є суворим ранжуванням і відбиває утруднення консультанті при порівняльній оцінці переваг окремих альтернативним варіантів.

Метод векторів переваг відрізняється відносною нетрудомісткістю та може використовуватися з урахуванням характеру експертизи.

### *8.4. Презентація консультаційних рекомендацій клієнту*

Після аналізу порівняння і оцінки альтернативних варіантів рішення проблем необхідно обрати той, який з погляду можливості його здійснення, відповідності ресурсним можливостям клієнта, ризику виникнення побічних реакцій та узгодження коротко- і довгострокових цілей організації є найкращим. Процес відбору альтернативи обов'язково узгоджується з клієнтом. Подання рекомендацій клієнту є найважливішим і найвідповідальнішим етапом консультаційного процесу.

Найбільш ефективною формою презентації консультаційних рекомендацій є усне подання матеріалів у супроводі письмових документів та наочних засобів. Така комбінація дозволяє активізувати обговорення запропонованих змін.

Іноді консультанти віддають перевагу попередньому поданню клієнтові письмових матеріалів для ознайомлення, а потім здійснюють їх презентацію.

Метою подання консультаційних рекомендацій є відкрите обговорення та отримання згоди клієнта на здійснення запропонованих змін. Рекомендації повинні містити не лише опис заходів, які необхідно здійснити для поліпшення роботи клієнтської організації, але й методику їх здійснення. Тому план роботи з впровадження змін є найважливішою частиною рекомендації.

Оскільки консультант не наділений адміністративними повноваженнями, остаточне рішення вибору варіанта усунення діагностованої проблеми приймає клієнт.

Належить пам'ятати, що клієнт, якому нав'язані певні рішення, не здатен адекватно впровадити запропоновані зміни. Тому при підготовці альтернатив та виборі найкращої з них консультантам необхідно враховувати особливості організаційної культури клієнта та інноваційний потенціал його персоналу .

Для проведення успішної презентації необхідно дотримуватися наступних правил.

*По-перше,* належить пам'ятати, що презентація консультаційних рекомендацій не є теоретичною лекцією з проблемної тематики. Доцільно організувати подання матеріалу у формі діалогу консультанта і клієнта (що може тривати як протягом презентації, так і після неї) та обміну інформацією, що сприяє створенню відповідної атмосфери позитивного сприйняття ідей.

*По-друге,* презентація повинна мати чіткий план, відповідну структуру з визначенням ключових моментів, що потребують додаткової активізації уваги клієнта.

Під час презентації консультанти мають унікальну можливість спостерігати реакцію аудиторії на свої ідеї, перевірити їх реалістичність, спілкуватися з керівництвом клієнта, відповідати на питання і при цьому відчувати ефект зворотного зв'язку. Презентація формує у клієнта почуття впевненості у можливості реалізації запропонованих рішень. Саме це створює основу довгострокового співробітництва. Успішність проведення презентації залежить від:

- вдало побудованого плану;
- відповідно підготовленого пакета візуальної інформації;
- практичного досвіду консультантів;
- динамічності її проведення.

Розрізняють план проведення самої презентації (організація процесу презентації та підбір візуальних матеріалів) і власне план доповідання консультанта.

Планування ходу презентації націлює всіх членів команди на певні ролі, визначає їх функції.

План доповідання складається з двох частин: аналізу альтернатив та процесу відбору варіантів рішення.

Для правильного побудування презентації консультантові належить чітко розуміти інтерес клієнтської організації в цілому та окремих індивідів, тому необхідно заздалегідь визначити авторитетних працівників компанії клієнта, їх вплив на процес прийняття рішень, рівень їх інформованості і їх позицію відносно змісту запропонованих змін.

Доповідання консультанта має бути структуроване таким чином, щоб надати інформацію клієнту про зміст і причини виникнення його проблеми, обґрунтування запропонованого рішення з точки зору інтересів і потреб клієнта, а також доказ переваг обраного варіанта рішення з прогнозуванням можливих наслідків його реалізації (рис. 8.4).

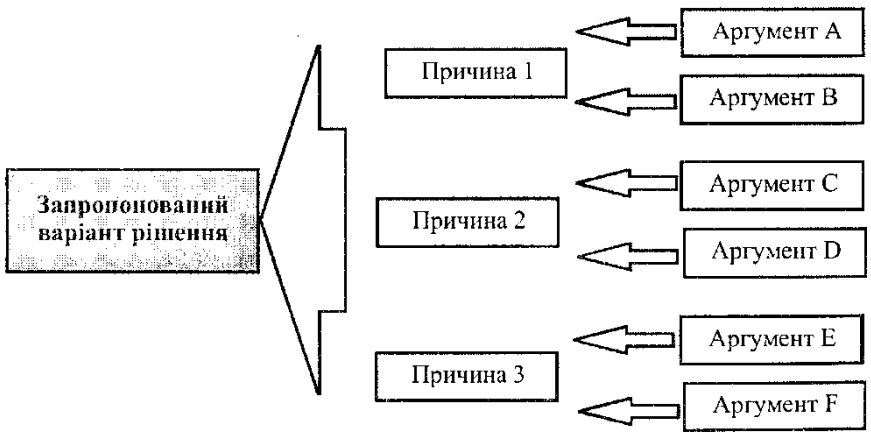



Рис. 8.4. Схема проведення презентації

Така структура пропонує клієнту кінцевий продукт консультаційної діяльності і фокусує його увагу на логічних висновках, зроблених з наявної інформації.

Використання візуальних матеріалів сприяє кращому запам'ятовуванню та розумінню інформації, а також робить висновки більш обґрунтованими.

Найбільш поширеними візуальними матеріалами, що роздаються під час презентації, є матеріали з достатнім ступенем деталізації та заміни письмового звіту; слайди, в яких використовуються схеми, діаграми, рисунки з невеликою кількістю тексту; графічні ілюстрації.

Динамічність проведення презентації є запорукою її успішності.

Виходячи з цього, необхідно пам'ятати, що:

• доброзичливість завжди позитивно впливає на аудиторію;

• використання невербальних засобів спілкування (жестикуляції) допомагає сприйняттю інформації;

• вербальне подання матеріалу має бути поділене на окремі інтонаційні та змістовні частини, що викладаються у певному темпі з дотриманням пауз;

• звертання до присутніх на ім'я з питаннями налаштовує аудиторію на діалог;

• доповідання не повинне займати багато часу та втомлювати слухачів.

Сама по собі успішна презентація ще не гарантує успіху консультування, але непрофесійне організована презентація завжди призводить до втрати клієнтів.

## *Контрольні питання*

1. Залучення персоналу клієнта до розробки рекомендацій.
2. Кроки здійснення реалізації запланованих змін.
3. Методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій.
4. Вирішення локальної проблеми клієнта шляхом усунення вузьких місць.
5. Розробка концепції ідеальної системи клієнта.
6. Проектування нового стану організації на базі технічно ідеального рішення.
7. Методи аналізу проблеми.
8. Принцип відкладеного обговорення.
9. Методи творчої групової роботи.
10. Генерування ідей методом мозкового штурму.
11. Метод Альтшулера та список контрольних питань.
12. Багатокритеріальна оцінка альтернатив рішення.
13. Вимоги до переліку критеріїв оцінки.
14. Оцінкові системи «вартість-ефективність» та «вигоди-витрати».
15. Організація успішної презентації консультаційних рекомендацій.
16. Структурування доповіді консультанта.
17. Використання усної, письмової та наочної форм подання інформації.

# *Тема 9: ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЮ КЛІЄНТА. ЗАВЕРШЕННЯ КОНСУЛЬТУВАННЯ*

*9.1. Програма підготовки до впровадження змін*
*9.2. Модель успішного інноваційного процесу*
*9.3. Опір змінам.*
*9.4. Тактики подолання опору організаційним змінам*
*9.5. Термін та момент завершення консультування*
*9.6. Зміст та структура підсумкового звіту про консультування*
9.7. *Оцінка ефективності та результативності консультування*

## *9.1. Програма підготовки до впровадження змін*

Впровадження змін є четвертою фазою комплексного процесу консультування.

Головною метою спільних зусиль консультанта і клієнта на цьому етапі мають бути забезпечення життєздатності запланованих реорганізаційних заходів в організації клієнта та формування системи їх підтримки у довгостроковому періоді.

Впровадження запропонованих та схвалених змін свідчить про плідність спільної роботи консультанта і клієнта, але в цілому за результат інноваційного процесу відповідає клієнт. Навіть якщо консультаційною угодою передбачено процесне консультування з безпосередньою участю консультанта у впровадженні змін, приймати остаточне управлінське рішення і відстежувати його реалізацію належить клієнтові.

Звичайно, частка участі консультанта у здійсненні плану реорганізації визначається на етапі планування консультаційної роботи взагалі.

Ступінь втручання консультанта до інноваційного процесу та міра його відповідальності за результат впровадження залежать від обраного типу консультування та масштабу проблеми, що вирішується Але в окремих випадках доцільно цілком довірити здійснення процесу впровадження змін клієнтові. Наприклад, консультант не бере участі у процесі здійснення плану реорганізації, якщо:

• проблема клієнта досить проста і її вирішення не передбачає будь-яких технічних чи організаційних труднощів;

• спільна робота під час діагностування проблеми та розробки плану реорганізаційних заходів свідчить про достатній рівень управлінської свідомості клієнта для самостійного здійснення процесу впровадження.

Іноді консультант може бути усунутий від участі у процесі впровадження змін за ініціативою клієнта. Таке рішення може бути мотивоване бажанням клієнта зменшити власні витрати та зовнішнє консультування та скоротити час перебування консультанта в організації. У цьому випадку консультант може запропонувати клієнтові більш економний план організації фаз діагностики та розробки програми змін. Це дозволить заощадити певну суму коштів та спрямувати їх на ефективне впровадження за участю консультанта.

Відмова від участі консультанта у впровадженні змін може бути спричинена невірним уявленням однієї чи обох сторін про зміст проблеми та реалізацію її рішення. Звісно, що протягом роботи консультантів у клієнта може виникнути відчуття невиправданого завищення вартості послуги та зайвої тривалості строку здійснення проекту реорганізації. Для забезпечення нормальної роботи до кінця консультування та уникнення непотрібної напруженості з боку клієнта консультантам належить застосовувати наступні заходи:

• поступово скорочувати чисельність бригади, плануючи залишення клієнтської організації окремими консультантами до фази впровадження;

• протягом процесу впровадження залишати в організації клієнта лише одного консультанта — наглядача, який за необхідності допомагає здійснювати зміни;

• включати до обов'язків консультанта-наглядача вирішення лише найбільш складних завдань впровадження, залишаючи іншу роботу клієнтові;

• під час впровадження змін безпосередньо зустрічатися з клієнтом періодично або у заздалегідь встановлений час з метою спостерігання за ходом інноваційного процесу;

• особисто втручатися у роботу з впровадження лише на прохання клієнта.

На етапі здійснення змін консультанту і клієнту необхідно розробити програму підготовки до впровадження та вирішити питання участі сторін, термінів, необхідних заходів та контролю за результатами реалізації нововведення.

Детальна програма підготовки до впровадження змін охоплює наступні заходи:

*Розподіл обов'язків консультанта та персоналу клієнта*

На етапі впровадження у всіх учасників інноваційного процесу виникають нові функції і взаємовідносини. Мотивування активної участі персоналу у впровадженні нововведення має починатися з уточнення ролі кожного суб'єкта та узгодження спільної програми дій.

*Визначення темпу і термінів здійснення змін*

Консультанту і клієнту належить визначити оптимальний темп впровадження змін, беручи до уваги технічні та організаційні особливості організації, а також час, необхідний для активізації інноваційного потенціалу персоналу та позитивного сприйняття новини пасивними працівниками.

*Спостереження за ходом впровадження*

Протягом здійснення запланованих змін консультант покликаний сприяти їх адаптації до системи клієнта. Завданням консультанта є допомога як у розумінні нововведень, так і під час прийняття певних управлінських рішень.

Увага консультанта має бути сконцентрована на темпі впровадження, дотримуванні бюджету проекту, його адміністративно-правовому підкріпленні. Для забезпечення життєздатності нової схеми роботи консультантові належить захистити її від певних природних небезпек. Для цього необхідна розробка відповідних систем підтримки і контролю.

Спостерігаючи за ходом впровадження, консультант протягом деякого часу присутній в організації клієнта та відповідає на питання керівництва і персоналу, а також вирішує будь-які інноваційні проблеми.

*Створення систем підтримки і контролю результатів впровадження*

Підтримка впровадження організаційних змін (методик, систем, стандартів) покликана запобігати «відкочуванню назад» системи в цілому, поверненню її до початкового стану, зворотному розвитку інноваційного процесу. Реакційна поведінка може мати місце, якщо працівники комфортно почувалися до впровадження змін. Завданням консультанта є узгодження локальних змін з усіма аспектами роботи підприємства: постачанням, виробничим процесом, мотивацією праці та іншими. Повернення до старої системи стане неможливим, якщо зникнуть всі її ознаки.

Але стандарти, системи і методики, що вважаються новітніми у певний період, так само як і техніка і технологія, мають властивість за якийсь час

застарівати. Відстеження їх практичної адекватності та змін у ефективності використання є основною функцією системи контролю.

Основи контролюючого механізму консультантові належить закласти ще під час перебування в організації клієнта. Елементом контролю є виявлення ключових показників функціонування нововведення, можливого діапазону їх коливань та відповідного часу їх вимірювання (при досягненні системою стабільного стану контроль здійснюється не так часто, як під час об'єктивних організаційних змін).

Система контролю не обов'язково повинна підтримувати нововведення у незмінному стані. Її завданням також є підтримка спроможності новини змінюватися у деталях та трансформуватися відповідно до внутрішньоорганізаційних та навколишніх змін (тобто забезпечення довгострокової життєздатності результатів впровадження).

Звісно, протягом часу контроль може здійснювати клієнт, періодично інформуючи консультанта про стан справ та підтримуючи таким чином зворотний зв'язок.

### *9.2. Модель успішного інноваційного процесу*

Кількість, напрямки і швидкість змін можуть бути різноманітними для різних підприємств, але зміни згодом стають аспектом, який притаманний усім підприємствам. Отже, необхідно привести їх у відповідність з цілями підприємства.

*Ефективні зміни.* У пошуках моделі здійснення успішних змін було зроблено декілька спроб розробки.

Загальною основою цих моделей є схема процесу впровадження змін, що складається з трьох головних кроків:

*1) розморожування системи клієнта,* тобто активізації впливу факторів, що сприяють формуванню почуття незадоволення існуючим станом. Дії консультанта мають бути спрямовані на якісну зміну наявних потреб суб'єктів та активізацію нових. Результатом розморожування є усвідомлення працівниками організації клієнта недоцільності старих стереотипів та моделей поведінки. Така ситуація спричиняє потребу у сторонній допомозі;

*2) внесення змін* до розмороженої системи спричиняє її нестабільний стан. Уразливій системі потрібен захист від факторів деструктивності та закріплення досягнутих інноваційних результатів;

*3) заморожування (закріплення)* нового стану передбачає застосування певних заходів підтримки та контролю нововведення.

Очевидно, що успішне впровадження змін залежить від правильного визначення напрямку інноваційного впливу (рис. 9.1.). Процес впровадження організаційних змін може здійснюватися авторитарно або еволюційно.




Рис.9.1. Алгоритм внесення змін в роботу організації

*Авторитарне впровадження* передбачає директивний вплив на поведінку окремих груп і колективів шляхом впровадження управлінського рішення про здійснення реорганізаційних заходів. Зміни поведінки власне суб'єктів системи, їх переконань та усвідомлення ними необхідності змін відбуваються пізніше і не перебувають у фокусі уваги керівництва під час впровадження.

*Еволюційний шлях впровадження* змін передбачає первинну концентрацію інноваційних зусиль консультанта на інтелектуальному (логіко-аналітичному) сприйнятті змісту та необхідності змін. Вважається, що інтелектуально-освітня сфера індивіда найбільш сприйнятлива до нової інформації.

Складніше досягти змін у ідеологічних переконаннях суб'єкта (він може розумом визнавати раціональність перетворень, але не сприймати їх серцем).

Ще більших зусиль потребують зміни поведінки окремого працівника. Для цього він повинен сприймати причини таких змін і розумом і серцем. І лише після змін у поведінці індивідів можна сподіватися на зміну поведінки групи чи колективу в цілому.

Такий напрямок впровадження нововведення дозволяє надійно закріпити його результати у довгостроковому періоді. Еволюційне впровадження свідчить, що зміни неможливо провести моментально, вони потребують послідовного, поетапного здійснення.

Американський науковець Ларі Грейнер виділив чинники, на підставі яких можна відокремити успішні зміни від невдалих. Цей аналіз ґрунтується на тому, що на успішність змін впливають два ключових чинники:

• перерозподіл влади на підприємстві (делегування повноважень);

• здійснення перерозподілу влади через розвиток процесу змін. Здійснюючи подальший аналіз цих чинників, Грейнер виділив шість головних стадій здійснення організаційних змін, кожна з яких використовує різноманітні стимулятори для силового впливу на підприємстві. Ці стадії можуть бути розбиті на окремі проміжні етапи залежно від ситуації:

*Стадія 1. Вплив і спонукування.* Цей вплив може здійснюватися як із боку чинників зовнішнього середовища, таких як низька заробітна плата, так і внутрішніх, таких як протистояння структурних підрозділів. При здійсненні успішних змін результат один — спонукування до дії.

*Стадія 2. Втручання і переорієнтування.* Проведення успішних змін потребує втручання ззовні. Дуже важливо, щоб зовнішній консультант знав, яким чином можна показати й описати поліпшення, і мав можливість здійснити це; також необхідно впровадити його на вищий рівень управління, або запросити його як консультанта, підзвітного тільки вищому керівництву компанії.

*Стадія 3. Визначення проблеми та частки персональної участі.* Цей етап один із найважливіших, тому що він встановлює стосунки субординації між відповідальними сторонами: (1) топ-менеджмент спроможний прийняти зміни, (2) проблеми були визначені і визнані такими і (3) приймаються до обговорення всі ідеї, що надходять із низових рівнів. Ця стадія формує зацікавленість топ-менеджменту у проведенні змін.

*Стадія 4. Розробка рішень.* Консультант відіграє значну роль, залучаючи всі рівні підприємства до розробки ідей і методів вирішення проблем. Рішення приймаються на основі поділу влади, приділяючи особливу увагу активній участі у підготовці колективних рішень проблем, що діагностувалися на третьому етапі.

*Стадія 5. Експериментування і перевірка.* Рішення перевіряються на реальність і життєздатність за визначеною шкалою до подання їх вищому

керівництву компанії. У разі наявності позитивних результатів реалізації необхідна їх підтримка та відповідне сприйняття працівниками.

*Стадія 6: Підтримка і сприйняття.* Стадія спрямована на одержання підтримки персоналом отриманих результатів і здійснення заходів щодо сприйняття змін. Грейнер вважає, що, крім самих змін, найбільший ефект цього етапу — поліпшення сприйняття персоналом перетворень на всіх рівнях підприємства.

### *9.3. Опір змінам*

Зміни неминучі, але вони рідко сприймаються без протестів. Опір змінам — звичайна людська реакція. Причин цьому багато і їх часто важко визначити. Однак, незважаючи на те, є опір відкритим чи таємним, його треба сприймати як матеріал для подальшого розгляду. Часто менеджери навіть не знають про причини виникнення опору. Нижче наведено список найбільш поширених причин виникнення опору змінам (рис. 9.2).

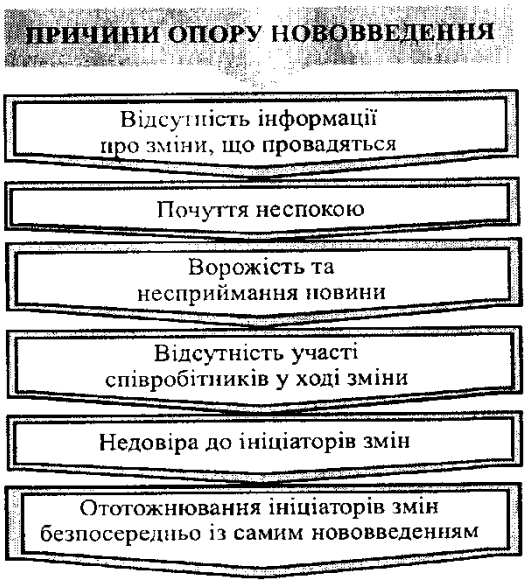



Рис. 9.2. Причини опору нововведенням

*Обмежені особисті інтереси.* Кожний співробітник організації поводиться таким чином, щоб реалізувати ті цілі, які він вважає для себе найбільш важливими. Отже, у тому ступені, у якому зміни являють собою загрозу для статус-кво, індивідууми (групи) чинять опір змінам, якщо вони вірять, що втратять щось цінне в разі їх запровадження. У такій ситуації працівники зосе-

реджені на власних інтересах і лише частково звертають увагу на загальні цілі підприємства.

Персональні цілі, що у результаті виникнення загрози їх реалізації можуть спровокувати опір змінам:

• влада і контроль за ресурсами підприємства;

• гроші (підвищення прибутку або того, що може замінити прибуток);

• престиж (відповідальність запресування, наймання і звільнення);

• умови (уникання умов, що можуть потребувати додаткових персональних зусиль);

• безпека роботи (захист від можливої втрати своєї посади);

• фахова компетенція (чекання від товаришів по службі знань, технічного професіоналізму, фахового етичного поводження).

*Відсутність розуміння і довіри.* Люди також схильні до опору, якщо вони не розуміють встановлених цілей або запланованих змін. Несприйняття нового може виникнути через відсутність довіри між групами, що ініціюють зміни, і тими, хто адаптує їх у процесі модифікації. Недовіра і підозри часто є результатами чуток або перекрученої інформації.

Важливо зауважити, що люди чинять спротив не змінам, як таким, а непевності у їх доцільності та невизначеності результатів. Такому опору легше запобігти, ніж його усунути. Тому дуже важливо пояснити робітникам, чому запроваджуються зміни і як вони вплинуть на них.

*Різні оцінки.* Опір змінам часто виникає, коли робітники по-різному оцінюють можливі втрати і вигоди. Для того, щоб зміни були сприйняті доброзичливо, люди повинні знати, що саме конкретна інновація означатиме для кожного персонально і для підприємства в цілому.

*Низька спроможність до змін.* Опозиція змінам може виникати через низьку спроможність до сприйняття змін. Невідомі наслідки змін можуть становити психологічну загрозу для багатьох індивідів, викликаючи їхнє протистояння у такому ступені, який загрожує почуттю самоповаги.

За ставленням до організаційних змін працівників можна поділити на відповідні *групи інноваційного реагування:*

• *інноватори* — працівники з виразно оформленими ознаками суб'єктності, винахідники, які завжди готові з певним ризиком генерувати та випробувати нові ідеї;

• *аналітики* швидко сприймають ідеї, але лише після їх відповідного аналізу. Як правило, ці працівники мають певний авторитет в організації та легко засвоюють нову інформацію;

• *прагматики* легко сприймають і швидко реагують на нові ідеї, але лише тоді, коли вони особисто виступають у ролі керівника інноваційного процесу;

• *скептики* можуть сприймати нововведення тільки під впливом більшості;

• *консерватори* не погоджуються з жодними перетвореннями, відчувають дискомфорт від змін взагалі.

Звичайно, що консультантові належить пам'ятати про особливості інноваційної поведінки окремих працівників та узгодити з ними тактику подолання опору змінам.

### *9.4. Тактики подолання опору організаційним змінам*

Існують різні тактики подолання опору змінам. Їх вибір, в першу чергу, залежить від різноманітних чинників, які властиві тій чи іншій ситуації. Основними тактиками подолання опору є навчання і спілкування консультантів з клієнтським персоналом, залучення тих, хто потенційно налаштований на опір, до участі у змінах, ведення компромісних переговорів, маніпулювання і кооптація, а також примус.

*Навчання і спілкування.* Шляхом оприлюднення своїх знань про ситуацію можна уникнути або протистояти опозиції змінам. Тактика навчання і комунікації заснована на схваленні усіма робітниками підприємства загальних цілей. Опір у цьому випадку може бути переборений шляхом навчання людей виявлення проблемних областей, усвідомлення необхідності змін.

*Участь.* Ефективним шляхом зниження протистояння і появи зобов'язань стосовно змін є залучення потенційно опірних працівників до процесу планування і реалізації змін. Участь дає робітникам можливість висловити свої побоювання з приводу нововведення та використати свої спеціальні знання у процесі планування.

*Переговори.* Переговори являють собою тактику протистояння опору шляхом проведення нарад і укладання угод для досягнення взаєморозуміння з приводу запропонованих змін. Ця тактика радить ініціатору змін трансформувати план змін відповідно до потреб і інтересів активних або потенційно опірних

працівників. Переговори і угоди застосовуються у ситуації, коли індивід або група «загубилися» у змінах і мають достатню силу для опору. Як тільки люди зрозуміють, що ініціатор змін готовий змінити свої позиції для запобігання опору, знайдеться відкритий шлях для укладання угоди та компромісу.

*Маніпулювання і кооптація. Кооптація* полягає у залученні головних опірників або окремих авторитетних робітників до прийняття рішень на підприємстві.

*Маніпулювання* передбачає переконання опозиційне настроєних людей або груп без сприяння їх популярності і без їхнього усвідомлення необхідності здійснення процесу змін.

Форми маніпулювання та кооптації були дуже популярними способами відвернення опору і одержання підтримки. Тому кандидати до корпоративного керівництва обиралися не тільки за їх можливостями (спроможностями), але й за їхнім потенційним впливом на оточення (середовище) підприємства.

*Примус.* Використовуючи методи примусу, можна прийти до незгоди. Тоді лідируючі групи залучаються до процесу лише завдяки фінансованим очікуванням. Тактика заснована на відмові від консенсусу та використанні сили чи погроз, або і того і іншого для сприйняття змін. Це може викликати організаційний конфлікт. З достатньо зрозумілих причин примус використовується дуже обережно.

### *9.5. Термін та момент завершення консультування*

Завершення — п'ята і кінцева фаза процесу консультування. Кожне завдання або проект повинні бути завершені, коли мети досягнуто і допомога консультанта більше не потрібна.

*Завершальний етап охоплює два однаково важливих аспекти консультаційного процесу:* роботу, для якої було запрошено консультанта, і взаємовідносини між консультантом і клієнтом.

*По-перше,* залишення консультантом клієнтської організації означає, що роботу, у якій він брав участь, завершено, буде припинено або буде продовжено, але без допомоги консультанта. *По-друге,* при залишенні консультантом клієнта завершуються взаємовідносини «консультант — клієнт». Атмосфера і те, яким чином припиняються ці взаємовідносини, будуть впливати на бажання клієнта

продовжувати даний проект і знову звернутися до даної консультуючої організації в разі потреби.

Обрати відповідний момент для завершення співробітництва досить важко, але, якщо прийняти помилкове рішення, гарні взаємовідносини можуть зіпсуватися й успіх проекту потрапить під удар.

На необхідність закінчення консультаційної роботи можуть вказувати як технологічно об'єктивні (виконання роботи), так і суб'єктивні сигнали з боку клієнта (рис. 9.3).

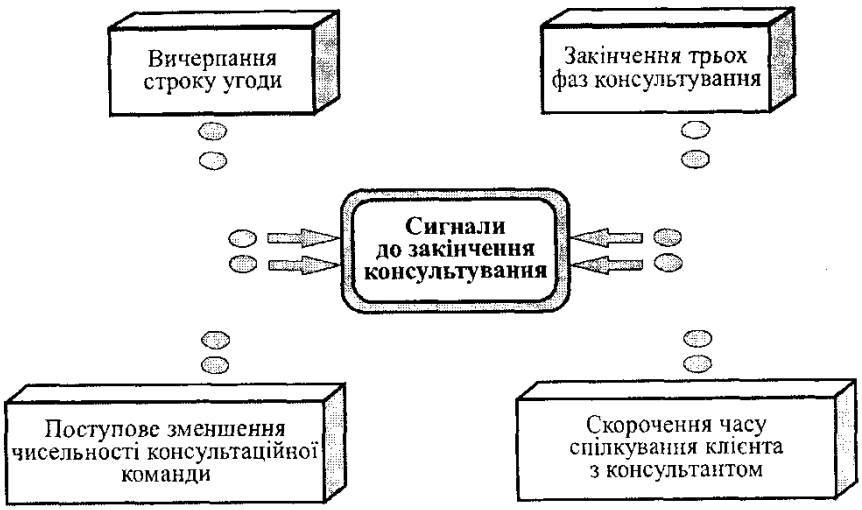



Рис.9.3. Сигнали до закінчення консультування

### *9.6. Зміст та структура підсумкового звіту*

Заключним документом консультування є підсумковий звіт консультанта, що готується до моменту завершення роботи. Метою написання звіту є підведення підсумків співпраці консультанта та клієнта та визначення підстав для визнання консультування ефективним.

Професійний консалтинг висуває певні вимоги до підсумкового звіту.

1. Інформація звіту не повинна повторювати матеріали попередніх проміжних звітів. Зміст звіту повинен охоплювати нещодавно виявлені факти, або встановлені нові зв'язки відомих фактів, рішення проблем, аргументи.

2. Підсумковий звіт має бути структурований наступним чином:

• вступ (мета консультування та викладення початкової проблематики);

• стислий звіт робіт із вказанням наданих проміжних звітів, результатів роботи, описанням ходу впровадження змін та рекомендацій щодо підтримки нового стану організації;

• додатки.

Композиція основної частини звіту залежить від специфіки клієнтської організації та вирішуваних проблем. Виділяють декілька можливих логічних схем побудування змістовної частини підсумкового звіту (рис. 9.4 – 9.6).

### *9.7. Оцінка ефективності та результативності консультування*

Організації-клієнти, запрошуючи консультантів для надання їм консультаційної допомоги, несуть певні матеріальні витрати і тому зацікавлені в окупності засобів. Консультанти, в свою чергу, також хочуть знати про результати своєї діяльності.

Результативність консультаційної діяльності необхідно визначати, виходячи з кількох аспектів. Консультаційна діяльність, як процес, складається з кількох логічних етапів, які мають послідовність у часі. Після виконання пунктів консультаційного договору необхідно визначити його результативність, проаналізувати весь процес, кожен його етап.

Крім того, необхідно спостерігати за діяльністю підприємства щодо використання рекомендацій консультантів, з'ясувати, чого керівники навчились, що засвоїли, наскільки можуть продовжувати самостійно те, що почали консультанти. Необхідно визначити і стан, якого досягла організація, враховуючи поради консультантів.

Головна складність у визначенні ефекту консультування, навіть у тому випадку, коли наявні зміни у результатах виробництва, полягає в наступному. Будь-яка господарча операція насамперед є відкритою системою. Тому при паралельному впливі факторів, які не пов'язані з консультуванням (зміни цін, структурні зсуви, нові капітальні вкладення тощо), важко відрізнити внесок консультантів від внеску працівників клієнта. Для подолання цих труднощів відомий поки один шлях — використання відповідних коефіцієнтів, які визначаються за допомогою експертних оцінок. Експертами є керівники і консультанти.

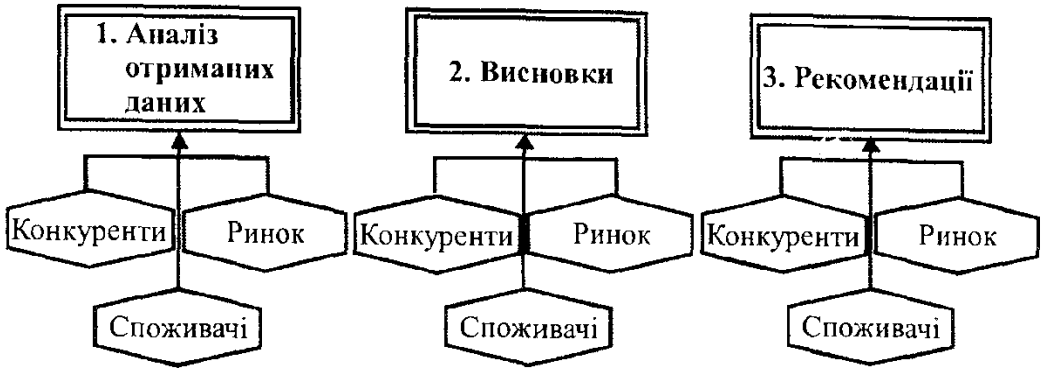



Рис.9.4. Приклад 1-ї логічної схеми побудування змістовної частини підсумкового звіту

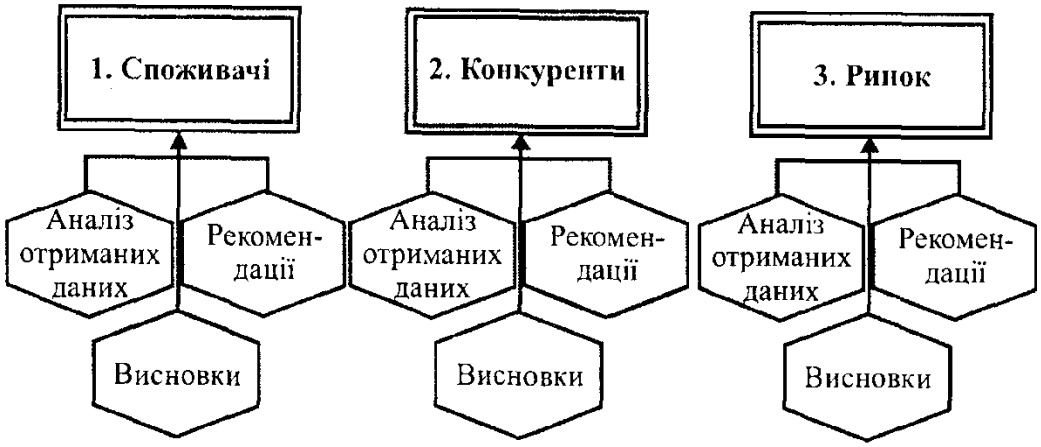



Рис.9.5. Приклад 2-ї логічної схеми побудування змістовної частини підсумкового звіту

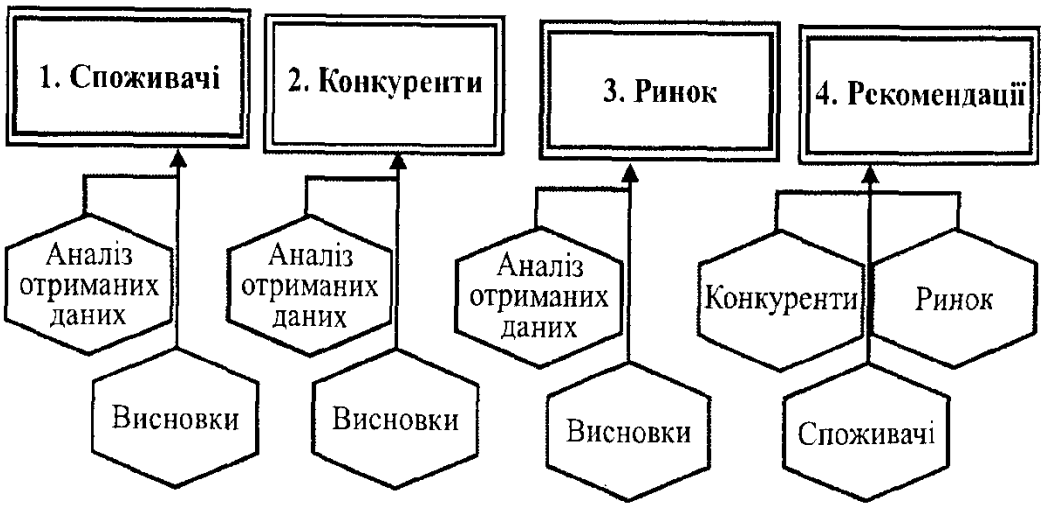



Рис.9.6. Приклад 3-ї логічної схеми побудування змістовної частини підсумкового звіту

Наступним ключовим питанням при визначенні економічної ефективності консультування є вибір показників, на підставі яких можна її оцінити.

Практика консультування показує, що в результаті консультування щось збільшується (наприклад, обсяг продукції, прибуток) або зменшується (собівартість). Тому в тексті договору доцільно вказувати напрямки, в яких управлінське консультування може дати позитивні результати, тобто обговорити перелік показників. Після проведення етапу діагностики консультанти повідомляють замовника про результати, і сторони обговорюють конкретний показник, за яким визначається ефект.

У загальному вигляді *економічний ефект* може визначатися за формулою:

$$E_i = П_i \times K_{1i} \times K_2 , \qquad (9.1)$$

де $E_i$ — економічний ефект від управлінського консультування за і-м показником;
$П_i$ — зміни (приріст, зменшення) за і-м показником;
$K_{1i}$ — частка управлінського консультування у результатах робіт за і-м показником;
$K_2$ — частка консультантів в отриманні ефекту (участь).

Коефіцієнти $K_1$ й $K_2$ консультанти і клієнт визначають після впровадження рекомендацій консультантів.

При необхідності, якщо сторони не доходять згоди при визначенні частки управлінського консультування і консультантів, можна запросити експертів — представників третіх організацій, які знають суть справи. Якщо з будь-яких причин схвалено рішення впровадити рекомендації, то можна визначити умовний економічний ефект.

У випадку, коли консультаційні рекомендації містять велику кількість заходів, кінцевий ефект можна визначити не на момент завершення робіт за конкретною угодою, а через деякий час після їхнього завершення. Тому розрахунку ефективності і вибору періоду визначення результатів повинен передувати аналітичний огляд стану справ на початок впровадження рекомендацій консультантів, а також тих змін, що відбуваються далі.

Одним з основних показників оцінки управлінського консультування у виробництві є *приріст прибутку.* Це пояснюється тим, що приріст прибутку синтезує зменшення витрат, зростання обсягів продукції, яка реалізується, і оцінює зміну обсягу прибутку.

Розрахунок цього показника рекомендується проводити за формулою (9.2);

$$E_n = \left( \frac{A_2 - A_1}{A_1} \times П_1 + \frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2 \times K_1 \times K_2, \quad (9.2)$$

де $E_n$ — економічний ефект завдяки прибутку;

$A_1$, $A_2$ — обсяг реалізованої продукції до та після раціоналізації робіт в управлінні;

$C_1$, $C_2$ — витрати на 1 грн. реалізованої продукції до та після раціоналізації робіт в управлінні, коп.;

$П_1$— прибуток від реалізації продукції до впровадження робіт з раціоналізації управління;

$K_1$, $K_2$ — частка управлінського консультування та участі консультантів.

У деяких випадках управлінське консультування виявляє *особливий вплив на роботу по зниженню умовно-змінних витрат,* тому цей результат можна оцінити окремо, використовуючи формулу (9.3):

$$EEу\text{-}з = Еу\text{-}з \times K_1 \times K_2, \quad (9.3)$$

де *ЕЕу-з* — економічний ефект завдяки зниженню умовно-змінних витрат в собівартості; Еу-з — економія умовно-змінних витрат.

Економія умовно-змінних витрат визначається за формулою прямим розрахунком (9.4):

$$Еу\text{-}з = Ем + Еп + Ез + Еб + Ен + Ео + Еу, \quad (9.4)$$

де *Ем* — економія від зниження матеріальних витрат;

*Еп* — економія палива та енергії на технологічні потреби;

*Ез* — економія по фонду заробітної плати працівників;

*Еб* — економія від зменшення втрат від браку продукції;

*Ен* — економія від зменшення невиробничих витрат;

*Ео* — економія витрат на підготовку та освоєння виробництва;

*Еу* — економія витрат на утримання та експлуатацію устаткування.

Оцінку ефективності управлінського консультування можна визначити, зіставляючи результати з витратами. Розрахунок проводиться за формулою (9.5):

$$Ез\text{-}у = Отп/Вук \times К_1 \times К_2 \qquad (9.5)$$

де *Ез-у* — ефективність витрат на управлінське консультування;
*Отп* — приріст обсягу товарної (валової) продукції;
*Вук* — витрати на управлінське консультування.

Під впливом низки об'єктивних чинників інколи можуть спостерігатися від'ємні темпи зростання основних показників. У таких випадках згідно з раніше наведеними формулами економічну ефективність розрахувати неможливо.

За експертними оцінками можна визначити коло показників, темпи зростання яких могли б бути ще нижчими за очікуваний результат, якби б консультанти не працювали на підприємстві. Назвемо цю величину деефективністю. Деефективність можна визначити за формулою (9.6):

$$Д_е = (В_1 - В_2) \text{ г } К, \qquad (9.6)$$

де *Д* — деефективність за конкретним показником;
$В_1$, $В_2$ — очікуваний і фактичний результати за конкретним показником;
*К* — частка консультантів у зменшенні в деефективності.

Ефективність консультування можна практикувати значно ширше, ніж це показано вище. Але при ширшому підході складність та умовність визначення ефективності суттєво підвищується. Разом із тим є багато прикладів, коли визначити ефективність практично неможливо.

В ряді випадків робота консультантів у клієнта завершується таким висновком: все гаразд, жодні зміни не потрібні. Як оцінити корисність наданої консультантом рекомендації? Адже не було запропоновано нічого нового, і все залишилося по-старому. В той же час консультанти вважають, що в організації посилилася віра в правильність прийнятого нею курсу і це дозволить клієнту встояти перед спокусою провадити зміни, що можуть призвести до значних втрат.

Судити про ефективність консультування слід, очевидно, за ступенем задоволення клієнта і консультанта досягнутими результатами. Для консультанта важливо також, чи буде клієнт продовжувати подальші контакти з ним. Названі критерії мають синтетичний характер і комплексно відбивають результати консультування, їхнє практичне використання не вимагає додаткових витрат.

Зважаючи на різноманітність завдань, що вирішуються консультантами з управління, допомога може бути зведена до єдиної поради, даної керівнику після нетривалої бесіди, або її необхідно виділити в багатомісячне дослідження з поданням рекомендацій, що вимагають докорінної перебудови системи управління.

Для визначення повноти і грамотності проведення процесу консультування наприкінці угоди рекомендується поставити ряд перевірочних запитань і при спільному обговоренні, в якому беруть учать консультанти і представники замовника, знайти на них відповіді. Доцільно використати такі орієнтовні запитання.

1. Чи достатньо були продумані мета, обсяг і можливі результати на етапі складання консультаційного договору?

2. В якій мірі програма робіт була скоординована з метою, ресурсами, умовами і потенціалом клієнта?

3. Наскільки активними і професійно грамотними показали себе консультанти в процесі роботи?

4. В якій мірі консультанти використали і залучили керівників і фахівців клієнта до виконання робіт?

5. В який мірі консультанти сприяли вдосконаленню діяльності керівників і фахівців клієнтів?

6. Чи вдалося консультантам діяти достатньо динамічно, відповідно до ситуації, що змінювалася?

7. Чи були в програмі реально враховані слабкі і сильні сторони клієнта?

8. Чи добре були продумані хід реалізації програми і відведений для цього час?

9. Чи повністю консультанти і керівники оцінювали позитивні і негативні сторони альтернативних рішень?

10. Чи виявилися вибрані рекомендації придатними для конкретних умов?

11. Яка частина запропонованих рекомендацій була прийнята і яка відхилена?

12. Чи був персонал організації-клієнта в потрібній мірі проінформований про рекомендації?

13. Чи помітні зміни в управлінні після впровадження рекомендацій?

14. Як оцінюють консультування керівники?

15. Чого керівники навчилися під час консультування?

16. В якій мірі результати консультування відповідали поставленій меті?

17. Чи буде клієнт і далі використовувати такого роду консультаційну допомогу?

18. Чи рекомендуватиме клієнт в майбутньому тих же консультантів іншим організаціям?

Питання оцінки результативності і ефективності консультаційної діяльності дозволяють зауважити:

1) результативність консультацій є більш широким поняттям, ніж їхня ефективність, оскільки відбиває ряд побічних критеріїв і експертних оцінок результатів консультування з соціального,

психологічного та інших сторін;

2) економічна ефективність консультування в багатьох випадках може отримати досить точну оцінку, про що говорять методичні підходи до проблеми. Потрібні спеціальні методики в цій галузі;

3) робота консультантів, асоціацій, фірм в галузі раціоналізації управління конче необхідна у справі поліпшення ефективності систем управління. У зв'язку з цим існує потреба в методичному забезпеченні роботи по оцінці консультаційної діяльності в регіональному масштабі.

### *Контрольні питання*

1. Розкрийте зміст та мету фази впровадження змін.
2. З чого складається робоча програма підготовки впровадження?
3. Назвіть чинники успішних змін.
4. Охарактеризуйте модель інноваційного процесу Ларі Грейнера.
5. Назвіть причини виникнення інноваційного опору.
6. Чому виникає протистояння опору змінам?
7. Які прийоми використовують для подолання протистояння змінам?
8. Як обирається момент завершення консультування?
9. Сформулюйте мету підсумкового звіту та вимоги до нього.
10. З яких розділів складається підсумковий звіт?
11. Охарактеризуйте проблеми визначення результативності консультування.
15. Як визначається економічний ефект від консультування?
16. Коли консультування можна вважати успішним?
18. Як підводиться загальний підсумок діяльності консультантів?

# *Тема 10. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ТА ПОРЯДОК ЗАСНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ*

*10.1. Заснування консалтингового бізнесу*
*10.2. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності*
*10.3. Принципи управління консультаційною діяльністю*

## *10.1. Заснування консалтингового бізнесу*

Створення консалтингової компанії та наступне проектування консалтингової діяльності проводиться за таким *алгоритмом:*

1. Маркетинговий аналіз попиту на консалтингові послуги та рівня конкуренції. Сегментація ринку консалтингових послуг.

2. Розробка місії та стратегічного бачення компанії.

3. Складання переліку і опис характеристик консалтингових послуг відповідно до обраних сегментів.

4. Визначення вимог до консультантів та побудова «профілю консультанта».

5. Розробка операційного плану роботи компанії та на його основі визначення: складу персоналу; потреб у матеріальних ресурсах; величини інвестиційних та операційних витрат.

6. Побудова організаційної структури компанії та розробка необхідних організаційних документів: колективного договору, положення про підрозділи, штатного розкладу, посадових інструкцій.

7. Побудова ділової інфраструктури фірми з визначенням партнерів, спільно виконуваних завдань, необхідного документообігу.

8. Розробка плану маркетингу з просування послуги, ціноутворення, стимулювання продажів. Визначення потенційного обсягу ринку за обраними сегментами і прогнозування обсягу продажів на тривалу перспективу.

9. Розрахунок фінансових показників проекту створення компанії, економічне обґрунтування його ефективності.

Виділяють такі *організаційно-правові форми* консалтингового бізнесу:

*Індивідуальне володіння* (консультант-індивідуал, власник та декілька співробітників тощо). Відмінною рисою цієї форми є те, що часто власник

виконує одночасно функції консультанта та керівника фірми. При цьому консультаційну роботу він може виконувати із залученням помічників (одного або декількох працівників). Оподаткування прибутку фірми у такому випадку здійснюється на засадах оподаткування власного доходу керівника. У випадку завершення трудової діяльності керівника (власника) фірма припиняє своє існування.

*Партнерство (товариство).* Ця організаційно-правова форма зустрічається у галузі консультування найчастіше**.** При цьому юридична особа створюється на основі угоди між засновниками, котра передбачає поєднання різних видів ресурсів задля започаткування та ведення діяльності, а також розподіл прибутків, збитків та зобов'язань. Виділяють такі види партнерства: повне товариство; товариство з обмеженою відповідальністю та командитне товариство. Сильними сторонами партнерства є оптимальне використання рівня кваліфікації та знань партнерів через розподіл праці; можливість виконання складних завдань та продовження робіт за відсутності одного з партнерів; раціональне використання ресурсів фірми. Проте відсутність обмежень у відповідальності партнерів за помилки один одного та необхідність досягнення згоди за кожним важливим рішенням іноді спричиняють неефективність партнерства;

*Корпорація (акціонерне товариство).* Ця форма є поширеною при створенні транснаціональних компаній. Основною її особливістю є відсутність відповідальності власників компанії за боргові та інші зобов'язання корпорації. Акціонерне товариство функціонує окремо від власників. Позитивними рисами корпорації є гнучкість у виконанні та розвитку бізнесу, можливість зміни кількості власників, можливість об'єднання в одній особі працівника і співвласника, оподаткування особистого прибутку і прибутку корпорації.

У даний час функціонують консалтингові компанії, котрі мають різні форми юридично-правової організації. Серед них слід відзначити наступні форми:

- державне підприємство;
- державна установа;
- у складі вищого навчального закладу;
- у складі науково-дослідного інституту (НДІ);
- автономна некомерційна організація, або некомерційне партнерство;
- комерційне підприємство - ряд галузевих інформаційно-аналітичних і консультаційних центрів.

При застосуванні тієї чи іншої організаційно-правової форми доцільно зважати на конкретні ринкові умови. Але у процесі розвитку окреме підприємство може змінювати форми бізнесу від індивідуального володіння до акціонерного товариства. Прагнення власників та керівництва консалтингових фірм мотивувати консультантів до високопродуктивної праці реалізується через залучення їх до спільного володіння компанією.

Вибір оптимальної організаційно-правової форми консультаційної організації необхідно здійснювати таким чином, щоб обрана форма максимальною мірою сприяла мінімізації можливих ризиків виконання виробничої функції цієї консультаційної організації.

### *10.2. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності*

Проблеми професійної діяльності консультантів привертають увагу консалтингових організацій, ї об'єднання, споживачів консультаційних послуг, органи державного та надціонального управління.

Дієвим способом захисту прав споживачів консалтингових послуг є врегулювання процедури ліцензування консультаційної діяльності та видачі посвідчень консультанта.

Існує два протилежні погляди на легалізацію процесу професійного консультування.

Розробка стандартів консультування та на цій основі сертифікація суб'єктів консалтингової діяльності може виступати гарантом високої якості консультаційних послуг. Видача посвідчень про право здійснення консультування має бути прерогативою професійних асоціацій та інститутів.

Членство у професійних асоціаціях у зарубіжних країнах може бути оформлено та підтримуватися по-різному. Так, Інститут консультантів з питань управління у Великій Британії запровадив різні ступені членства (асоційований, повний, почесний), що дозволяє залучати консультантів, які отримали статус повних та почесних членів, до професійного реєстру.

Американський інститут консультантів надає посвідчення консультанта, якщо у кандидата наявні:

- необхідний рівень освіти;

- досвід у сферах, за якими планується подальше консультування клієнтських організації, а також досвід консалтингової діяльності;
- рекомендації від клієнтів.

Отримання посвідчень проводиться на добровільній основі та не регламентується нормативно-правовою базою. На відміну від сертифікації, ліцензування здійснюється державними установами або професійними асоціаціями, яким надано на це право, за умови контролю з боку держави.

В Україні ліцензуванню підлягає оціночна діяльність у сфері оцінки земель та освітні послуги.

Сертифікацію аудиторської діяльності здійснює Аудиторська палата України. При цьому аудиторська фірма зобов'язана обмежувати свою діяльність наданням аудиторських послуг та іншими видами робіт, які мають безпосереднє відношення до надання аудиторських послуг, у формі консультацій, перевірок або експертиз.

В інших випадках регулювання ринку консалтингових послуг на законодавчому рівні (визначення консалтингу; його видів; осіб, які мають право на зайняття такою діяльністю; методів забезпечення якості наданих консалтингових послуг) не проводиться.

Питання ліцензування консультаційної діяльності і визнання консалтингу як професії на сьогоднішній день залишається дискусійним.

До позитивних рис ліцензування слід віднести визнання консалтингу як професії, відсів некомпетентних консультантів та соціальну відповідальність консультантів.

Противники ліцензування консалтингової діяльності вважають, що:

- видача посвідчень не вирішує проблеми гарантій високоякісної консультаційної послуги;
- ліцензування одного виду діяльності може блокувати консультаційний процес (в окремих випадках консультаційна допомога може включати крім ліцензованої послуги декілька супутніх неліцензованих видів діяльності);

ліцензування з метою перешкоди проникненню на ринок некомпетентних консультантів є штучним заходом (за законами ринку неякісні послуги у будь-якому разі не будуть користуватися попитом).

### *10.3. Принципи управління консультаційною діяльністю*

Консалтингові компанії в управлінні своєю діяльністю використовують *концепцію стратегічного розвитку* компанії та *техніку стратегічного планування.* У процесі діяльності окремої консалтингової фірми виникає проблема утримання власних конкурентних переваг, постійного перегляду ступеня своєї компетентності та відповідності набору послуг реальним вимогам клієнтів. Стратегічне планування полягає у спрямуванні ресурсів компанії в галузі, які мають найбільший потенціал розвитку.

Стратегія консалтингової компанії повинна містити дві складові консалтингової діяльності – професійну та комерційну.

*Професійна складова* стратегічного розвитку консалтингової компанії характеризується:

- професійним профілем компанії (позиціонування та спеціалізація бізнесу, досягнення, переваги, досвід);
- професійним складом компанії;
- технічним лідерством (наявність відповідного обладнання, програмного та методичного забезпечення);
- видами послуг, котрі надаватимуться фірмою.

*Комерційна складова* стратегічного розвитку консалтингової компанії характеризується:

- метою бізнесу консалтингової компанії;
- метою ділової стратегії;
- бажаним розміром доходів та прибутку;
- мірою фінансової стабільності та незалежності фірми.

Стратегія консалтингової діяльності компанії, розроблена на основі двох аспектів, призначена забезпечити подальший розвиток підприємства. Стратегічне управління консалтинговою компанією використовує систему певних підходів, що:

- враховують особливості ціноутворення в організації;
- враховують особливості послуг, що надаються;
- орієнтовані на залучення додаткових клієнтів та їх обслуговування;
- базуються на принципах фінансового та виробничого контролю діяльності організації;

- орієнтовані на розвиток персоналу організації.

*Системний підхід* до стратегічного управління консалтинговою фірмою, що охоплює наведену вище систему підходів, орієнтований на виявлення специфічних типів зв'язків та зведення їх у цілісний об'єкт, містить такі етапи:

1. Стратегічна ревізія, або самоаналіз, під час проведення якого фірма може використовувати традиційні діагностичні методи для роботи з клієнтом та для діагностики власних проблем.

2. Оцінювання ринку консультаційних послуг.

3. Оцінювання конкурентів.

4. Оцінювання макросередовища.

5. Ухвалення стратегічних рішень.

6. Контроль виконання прийнятих директив.

Управління консалтинговою діяльністю зазвичай реалізовується у формі *управління консультаційними проектами* – планування, організації, мотивації і контролю консультаційного завдання в умовах обмеженості наявних ресурсів і необхідності їх погодження у часі.

Як наслідок, головною структурною одиницею управління консалтинговою діяльністю стає не консультант, а консультаційний проект, що здійснюється проектною командою.

*Консультаційний проект* – це комплексна діяльність, що має специфічні цілі, певні терміни початку і закінчення робіт, тимчасові обмеження у часі, витратах, а також визначені трудові, матеріальні і фінансові ресурси, що спрямовані на досягнення конкретних результатів.

Ключову роль в управлінні проектом відіграють керівники консультаційних проектів – *проект-менеджери*. Найважливішою функцією проект-менеджера є структурування робіт з проекту. Це невід'ємна частина загального процесу управління, яке включає визначення цілей проекту, підготовку плану його виконання, розподілу відповідальності і обов'язків.

Консультанти будують свою діяльність на певних принципах:

1) науковість - неприпустимо здійснювати процес консультування, спираючись тільки на досвід, який далеко не завжди відповідає положенням управлінської науки та теорії;

2) гнучкість - різноманіття інструментів, здійснення постійного моніторингу дозволяють швидко змінювати схему консультування, обумовлюють широкий

діапазон застосування консалтингу в різних системах управління і в різноманітних конкретних ситуаціях;

3) прогресивність - динамічність управлінських систем відповідно до постійних ускладнень змісту і форм господарської діяльності і зміни правових норм, що вимагають перманентного розвитку і вдосконалення теорії і практики консалтингу;

4) спадкоємність - постійно розвиваючись і вдосконалюючись, сам консультант зберігає найбільш ефективні прийоми і методи консультантів різних поколінь і вносить новації, які виростають на грунті нового досвіду і традицій;

5) збереження системи - вплив консультанта на клієнтську організацію в процесі консультування до етапу освоєння результатів консалтингу не повинно порушувати якісних параметрів і режиму функціонування організації;

6) зміна системи - реалізація результатів КК в клієнтської організації на етапі освоєння результатів консультування повинна значно змінити її якісні параметри і режим функціонування;

7) конкретність - ефект консультування обумовлюється багато в чому своєчасністю його проведення і відповідністю умов середовища господарювання; щоб відповідати потребам практики, консалтинг повинен чітко і конкретно прогнозувати господарську ситуацію, в якій будуть здійснені рекомендації консультантів, і ступінь її зміни;

8) гласність - практична реалізація рекомендацій консультантів багато в чому залежить від ставлення до них трудових колективів, тому робота консультантів на всіх етапах повинна бути на виду, а члени колективу повинні брати безпосередню участь в розробці та освоєнні інновацій;

9) компетентність - рішення по проведенню управлінського консультування клієнтської організації приймаються тільки при наявності компетентних консультантів-професіоналів з конкретних проблем організації;

10) динамічність - процес консультування повинен вносити в життєдіяльність клієнтської організації необхідної динаміки, яка зберігається в ній і після завершення консультування;

11) наукова перспектива - в процесі консалтингу можлива поява нових наукових ідей, тому консультанти не тільки реалізують нові знання в господарській діяльності, а й визначають перспективні напрями розвитку теорії консалтингу;

12) креативність - для консалтингу неприйнятні раз і назавжди встановлені правила, прийоми, методи; консультаційний процес вимагає постійного творчості, пошуку нестандартних рішень і нетрадиційних підходів; в різних управлінських ситуаціях, часто тупикових, консультанти використовують унікальні, винайдені ними методи і прийоми;

13) ефективність - умови діяльності консультантів такі, що вони постійно шукають шляхи підвищення ефективності консалтингу, бо Замовник постійно тримає руку «на пульсі» і оцінює якість послуги; стимулом до підвищення ефективності консалтингу служить існуюча ієрархія консультантів, побудована відповідно до кваліфікації і відповідною оплатою.

### *Контрольні питання*

1. За яким алгоритмом відбувається створення та розвиток консалтингового бізнесу?
2. У яких організаційно-правових формах створюються та функціонують консалтингові компанії? У чому полягає відмінність між ними?
3. Яке значення має сертифікація для розвитку консалтингового бізнесу?
4. Яким чином відбувається ліцензування консалтингової діяльності у різних юрисдикціях?
5. Охарактеризуйте принципи консультування.
6. Охарактеризуйте основні бізнес-процеси консалтингової компанії.

# *Тема 11. МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ*

*11.1. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії*
*11.2. Організація маркетингової діяльності*
*11.3. Методи просування консалтингових послуг*

## *11.1. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії*

Стратегія консалтингової компанії, як рішення, що розраховане на довгостроковий період, стосується *найважливіших аспектів функціонування фірми:*

- визначення діапазону послуг;
- визначення базових клієнтів;
- визначення технологічної стратегії;
- визначення розміру та темпів зростання компанії;
- взаємодія з конкурентним середовищем.

Варто зазначити, що стратегія консалтингової діяльності є дуже чутливою до вимог інноваційних процесів та зовнішнього середовища, що великою мірою зумовлено структурою персоналу консалтингової компанії.

*Визначення діапазону послуг* є основним блоком стратегії консалтингової фірми. Для його формування необхідно визначити природу та коло послуг компанії. Існує чотири альтернативи стратегії консультування.

*Стратегія надання консультаційних послуг №1*. Послуги поділяються за функціональними та предметними сферами. Найпоширенішою класифікацією послуг в межах даної альтернативи є наступна:

- фінанси;
- маркетинг;
- управління та організація виробництва;
- загальне управління та ін..

У фірми з такою стратегією можуть виникнути проблеми занадто широкого діапазону, які не під силу подолати дрібній фірмі.

*Стратегія надання консультаційних послуг №2*. Класифікація послуг відбувається на основі проблемного критерію. Так, консультанти пропонують свої

послуги у вирішенні питань економії ресурсів, раціоналізації напряму руху інформаційних потоків, виявленні можливості реструктуризації підприємства, зміни форм власності та ін.. Таким чином, пропонується вирішення конкретної проблеми з наступним консультуванням процесу та здійсненням необхідного фінансового, технологічного, організаційного супроводу.

*Стратегія надання консультаційних послуг №3.* Консультанти пропонують вирішення проблем клієнта власними унікальними методами, використовуючи спеціальні підходи, моделі, власні запатентовані алгоритми та системи управління. Прикладом стратегії №3 може бути надання консалтингових послуг з використанням комп'ютерних моделей та інших прикладних засобів, зо застосовують у прогнозуванні кон'юнктури, стратегічному плануванні та інших галузях.

*Стратегія надання консультаційних послуг №4.* Консультанти зосереджують увагу клієнтів не на змісті та результаті консалтингу, а на підходах до вирішення проблеми та можливості оволодіння клієнтом певними прийомами діагностики, аналізу та розробки альтернатив вирішення проблеми. Таким чином, компанія пропонує не саму послугу, а метод.

*Визначення базових клієнтів.* Організація повинна визначити свій поточний ринковий сегмент. Споживча площина консалтингової компанії може бути розглянута з наступних позицій:

- обслуговування підприємств будь-якого розміру (дрібні, середні, великі, дуже великі);
- обслуговування об'єктів однієї або декількох галузей (енергетика, будівництва, логістика);
- обслуговування підприємств будь-якої форми власності (приватні, державні, змішані);
- географічний поділ ринку;
- обслуговування фірм з різним рівнем складності систем управління.

Організація повинна визначити частку державних організацій у її споживчому колі. Окремі консалтингові компанії розвинутих країн визначають її на рівні 20-30%. Але цей вибір має бути продиктований умовами макросередовища, у якому функціонує фірма.

*Технологічна стратегія.* Як будь-який інший продукт, консалтингові послуги мають життєвий цикл. Вони проходять через стадії проектування і розробок,

апробування, випуску на ринок, зростання, зрілості, насичення і занепаду. Цей процес має часовий вимір. Так, деякі послуги застарівають, і їх слід заміняти швидше, ніж інші.

Кожна консалтингова компанія повинна прийняти рішення стосовно доцільності проведення дослідження з розроблення нових послуг.

Індивідуальні консультанти та малі фірми не можуть реалізовувати великі дослідницькі проекти через брак ресурсів. Як правило, вони підключаються до поточних досліджень в університетах, що спеціалізуються на питаннях управління.

Великі та середні фірми самостійно проводять дослідження, спрямовані, головним чином на розробку нових послуг. Досить часто ці дослідження призупиняються через надмірну завантаженість персоналу оперативною роботою. Тому деякі вчені-теоретики успішно конкурують з професійними консультантами: вони здатні вийти на ринок з новими продуктами, підкріплюючи свої поради фундаментальними дослідженнями.

*Розмір і темпи зростання фірми.* Рішення щодо даного питання залежить від обсягів ринку консалтингової компанії, спектра запропонованих нею послуг, внутрішніх ресурсів та конкурентних переваг.

Консалтингові компанії суттєво залежать від їх кадрової структури. Та компанія, що обирає *консервативну стратегію* з метою збереження команди спеціалістів, стикається з проблемою старіння персоналу та його навичок. У такій ситуації фірма може обмежити спектр своїх послуг такими, що потребують роботи досвідченого персоналу.

Консалтингова фірма, що обирає *стратегію зростання*, стикається з проблемами рекрутингу професіоналів. Фірма несе витрати, пов’язані з навчанням, стажуванням та залученням до роботи початківців.

*Взаємодія з конкурентним середовищем.* Лише крупні інтернаціональні компанії, яких у світі є близько десяти, можуть вирішувати складну управлінську проблему самостійно, виходячи з власних ресурсів і не звертаючись за допомогою до колег. Консалтингові фірми середніх розмірів мусять укладати угоди з колегами для виконання окремих робіт у межах генеральної угоди з клієнтом. Поширений прийомом у межах виконання консалтингових проектів є використання послуг субпідрядників, або залучення незалежних консультантів для роботи на неповний робочий день. Такі угоди про співробітництво із

колегами сприяють атмосфері взаємного довір'я та пануванню єдиної філософії консультування серед професіоналів.

### *11.2. Організація маркетингової діяльності*

Маркетинг консультаційних послуг значно відрізняється від маркетингу споживчих товарів або засобів виробництва, що пов'язано насамперед з особливостями товару «консалтингова послуга». Внаслідок неможливості наочно продемонструвати вид та якість консультаційної послуги споживач не має чітких критеріїв порівняння її з товарами-аналогами, тому головним завданням маркетингу є надання послузі «матеріального» вигляду. При цьому консультант повинен продавати не послугу, а компетентність, кваліфікацію і досвід персоналу консалтингової фірми, підкреслюючи вигоди і переваги, які отримує користувач послуги. Складність оцінки товару полягає у розбіжності між собівартістю послуги, як її собі уявляє клієнт, та ціною, яку він має сплатити, адже клієнт, як правило, не враховує необхідності здобуття консультантом нових знань, необхідних для виконання поставленого завдання.

Наступною проблемою маркетингу консультаційної послуги є вірогідність зміни її якісної характеристики у процесі обслуговування клієнта. Іноді в результаті ускладнень під час збору в організації клієнта інформації та опору її персоналу запропонованим змінам початковий консультаційний продукт може трансформуватися, що дещо знижує його цінність.

Успішність продажу консультаційних послуг значною мірою залежить від маркетингової кваліфікації консультанта.

Основними завданнями маркетингу консультаційних послуг є вивчення та прогнозування ринку (клієнти, конкуренти, партнери), розробка методів пристосування до ринкових умов (просунення товарів), визначення ефективної цінової політики.

*Маркетинг консалтингових послуг* — процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів — купувати консультаційний продукт. Маркетинг включає наступні елементи (рис. 11.1):




Рис. 11.1. Елементи маркетингової системи

1) *визначення типів консалтингових продуктів,* що їх може запропонувати фірма;

2) *аналіз кон 'юнктури ринку* консалтингових послуг, який передбачає визначення:

- потенційної місткості ринку, його меж;
- тенденцій та перспектив розвитку;
- доступності ринку;
- рівня конкуренції;
- поведінки конкурентів;

3) *сегментування ринку,* що включає:

- регіональне та галузеве сегментування ринку консалтингових послуг;
- дослідження потреб клієнтів кожного сегмента, виявлення можливостей для задоволення цих потреб;

4) *вибір цільової групи споживачів* (позиціонування), з якою працює фірма, потребує відповіді на такі запитання:

- з якими клієнтами бажає працювати фірма?
- які їх потреби?
- у чому полягають конкурентні переваги?
- яка матриця цін та диференціація запропонованих послуг, у якому сегменті намагається знаходитись фірма?

5) *систему просування* консалтингових послуг, яка націлена на:

- формування попиту та стимулювання збуту;
- виявлення найбільш припустимих методів стимулювання збуту;
- організацію рекламних компаній;
- заходи щодо формування громадської думки;
- особисті продажі;

6) *продаж консалтингової послуги,* а саме:

- розробку методів заохочення клієнтів;
- підготовку консультаційних пропозицій;

7) *збереження клієнтів,* яке передбачає:

- забезпечення і підтримку зворотного зв'язку з клієнтом;
- дотримання конфіденційності.

Специфічність консалтингового продукту визначає вибір інструментарію маркетингу, основними елементами якого мають бути відповідний комплекс маркетингових комунікацій (реклама, пропаганда), цінова політика, індивідуалізація послуг, управління попитом і пропозицією консалтингових послуг. Маркетингова діяльність консалтингової фірми охоплює багатоетапний процес:

Результатом маркетингової діяльності є кількість і якість (інноваційний потенціал, профіль та місце фірми в галузі) клієнтів, з якими працюють консалтингові фірми. Отже аналіз клієнтських організацій, видів послуг, а також частки інтелектуальних та творчих робіт у їх загальному обсязі може характеризувати напрямок розвитку консалтингової фірми. Сьогодні запорукою успіху є поєднання консультаційного професіоналізму та маркетингової кваліфікації. Ці поняття утворюють конкурентний статус консультаційної фірми

Одним з основних маркетингових завдань консалтингових фірм є пошук нового продукту, який міг би зацікавити клієнта. Такий продукт користуватиметься попитом, якщо він міститиме нові оригінальні ідеї, які сприятимуть корпоративному відтворенню.

Для побудування успішної маркетингової діяльності консультант повинен з'ясувати наступні моменти:

- що саме бажає отримати клієнт в результаті консультування;
- чи можливо підтвердження клієнтом у письмовій формі ком-петентності і професіоналізму консультанта, оскільки більшість нових клієнтів будуть керуватися відгуками попередніх споживачів даного консалтингового

продукту.

Професіонали повинні регулярно зустрічатися зі своїми клієнтами для обговорення їх справ, відвідувати їх збори, провадити семінари та надавати дрібні послуги.

Таким чином, особливості маркетингової діяльності консалтингових фірм полягають в особистій участі кожного консультанта у цьому процесі, оскільки саме в процесі консультування, взаємодії і співробітництва з клієнтом формується репутація фірми. Для утримання своєї частки ринку та стимулювання клієнтів до споживання консалтингових послуг саме своєї фірми консультант повинен зацікавити клієнта в подальшому співробітництві бажано на тривалій основі. Закінчення консультаційного завдання не повинно означати припинення співробітництва з клієнтом.

### *11.3. Методи просування консультаційних послуг*

Особливості консалтингового продукту визначили специфічність методів його просунення на ринок та вибору комплексу маркетингових комунікацій. До основних завдань маркетингової комунікації відносять формування системи заходів, покликаних стимулювати продаж консультаційного продукту. Ними можуть бути:

- визначення нинішніх та потенційних покупців послуг фірми;
- визначення змісту рекламного звернення та засобів поширення інформації про фірму.

Для здійснення вказаних заходів використовують відповідні канали зв’язку та інформаційні засоби, які є авторитетними для обраної цільової аудиторії. Також необхідним елементом маркетингової комунікації є пропаганда та реклама як організації в цілому, так і окремих видів її консультаційних послуг.

У зарубіжній практиці пропаганда продукту має назву public relations. Особливість пропаганди консалтингового продукту полягає у можливості отримання інформації від незалежного (об’єктивного) джерела, що дозволяє досягти поставленої мети маркетингової комунікації. Традиційними інструментами вказаного виду маркетингової комунікації є розміщення інформаційних матеріалів у електронних та друкованих засобах масової інформації з метою висвітлення діяльності фірми, проведення зустрічей,

семінарів, презентацій, а також наданні безплатних консультацій.

Для популяризації консультаційної фірми застосовують практику спонсорства, участь у соціальних проектах, підтримку навчальних програм тощо.

*Реклама консалтингової фірми та її продукції* може проводитись у вигляді публікацій у вузькоспеціалізованих виданнях, адресної розсилки інформаційних брошур про діяльність консалтингових фірм, щорічних звітів про діяльність фірми або інформаційних листків про нові види послуг, що надаються потенційним клієнтам. Ефективність цього методу залежить від спроможності потенційних клієнтів отримувати істотну інформацію.

Сьогодні консультаційні фірми, які дотримуються традиційної стратегії бізнесу, побоюються того, що пряма реклама може скомпрометувати їх ретельно завуальоване просунення продукту. Використовуючи спеціальні способи доставки рекламної інформації щодо себе бізнес-еліті, вони запрошують керівників потенційних клієнтських фірм обговорити загальні управлінські проблеми за діловим обідом, субсидують проведення лекцій у вузах, публікують матеріали семінарів та наукових конференцій, у яких висвітлюються результати останніх досліджень в управлінській науці.

Консалтингові фірми, що тільки починають свою діяльність, здебільшого вдаються до вузькоорієнтованого та великого за просторовим обсягом рекламування, вважаючи такий метод запорукою успішної діяльності. Проте провідні фірми, навіть такий авторитет консалтингу, як Andersen Consulting, який є регулярним рекламодавцем журналу «The Economist», все частіше послуговуються непрямої рекламою. Так Andersen Consulting виступав спонсором турніру з гольфу.

Найважливішими методами просування консалтингового продукту є:

- *рекомендації та обмін інформацією серед клієнтів стосовно консалтингових фірм.* Оскільки досить складно спрогнозувати результати консультування, підприємці та менеджери вищої ланки, як правило, намагаються отримати інформацію у знайомих, котрі у своїй практиці уже вирішували аналогічні проблеми за допомогою консультантів. Отже, як позитивна, так і негативна інформація про роботу консультантів має вирішальне значення в становленні іміджу фірми та залученні нових клієнтів;
- *професіональні публікації* — монографії, довідкові та навчальні посібники, методичні рекомендації, статті та інформаційні бюлетені — все це дозволяє потенційним клієнтам відчути глибину та новітність ідей, що дозволяють

консультантам вирішувати широкий спектр складних управлінських проблем. Разом з тим даний метод може забезпечити успіх лише у тому разі, коли в публікаціях містяться посилання на консультаційну фірму, про яку дається інформація, розповідається про специфіку її продукту та дається описання успішного досвіду роботи з конкретним клієнтом;

- *проведення та участь в семінарах, тренінгах, конференціях та круглих столах.* Подібні види робіт консультантів дозволяють не тільки отримати грошові винагороди за виступи, але й стимулювати отримання нових консультаційних завдань. Відомі фірми можуть використовувати такі форми для демонстрації своїх досягнень, ініціюючи появу нових клієнтів;
- *участь консультантів в роботі асоціацій, добровільних товариств.* Представництво в подібних об'єднаннях забезпечує фірмам формальне і неформальне спілкування як з колегами-професіоналами, так і з діловими партнерами, підприємцями, представниками державних структур;
- *надання добровільної допомоги* громадським організаціям, соціальним установам забезпечує фірмі громадське визнання заслуг консультаційних компаній.

Крім бездоганного обслуговування клієнта бажано обговорювати з ним питання майбутніх рекомендацій, заручитися дозволом на посилання на його ім'я в переговорах з потенційними клієнтами, в публікаціях та інше.

Однак цей метод поки що не можна назвати дієвим в умовах українського ринку, враховуючи національний менталітет та недостатньо розвинений рівень ділового спілкування.

Професійні публікації, як от монографії, книги та окремі статті в періодичних наукових виданнях не мають широкого попиту серед керівників клієнтських організацій. Враховуючи їхню вибіркову зацікавленість науковою літературою, просунення послуг менеджмент-консалтингу доцільно здійснювати шляхом публікацій у популярних економічних періодичних виданнях. Окрему інформацію, що стосується відносно вузької та спеціалізованої тематики, доцільно вміщувати у брошури, інформаційні листки та бюлетені. Метою таких публікацій має бути ознайомлення менеджерів з новими напрямками розвитку бізнесу, перспективами його поліпшення, у тому числі з урахуванням специфічних галузевих або інших особливостей, зацікавлення у співробітництві з професіональними консультантами.

Останнім часом в Україні стало надзвичайно популярним проведення

найрізноманітніших семінарів, тренінгів з різних питань ведення бізнесу. Вони є не тільки ефективною формою залучення нових клієнтів, але й сприяють розповсюдженню інформації про можливості консалтингу та рівень ефективності використання його послуг. Саме тому сьогодні більшість консультаційних фірм прагнуть вже під час проведення таких зустрічей виявити потенційних клієнтів.

Будь-який із перелічених напрямків може бути використаний для інформування потенційних клієнтів про переваги конкретного менеджмент-консалтингу.

### *Контрольні питання*

1. Охарактеризуйте особливості маркетингу консалтингових послуг.
2. Назвіть завдання та принципи організації маркетингової діяльності консалтингової фірми.
3. Охарактеризуйте етапи маркетингу консалтингових послуг та їх зміст.
4. У чому полягає специфіка маркетингової комунікації консалтингового бізнесу?
5. У чому полягають ціль, зміст пропаганди та реклами консалтингових послуг?
6. Які методи просунення консалтингового продукту існують?
7. Визначте специфіку просунення консалтингових послуг в Україні.

# *Тема 12. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В КОНСАЛТИНГОВІЙ КОМПАНІЇ*

*12.1. Зміст фінансового планування у консалтингу*
*12.2. Цінова політика консалтингової фірми*

## *12.1. Зміст фінансового планування у консалтингу*

Планування являє собою процес розробки і прийняття цільових установок кількісного і якісного характеру і визначення шляхів найефективнішого їх досягнення. Ці установки, що розробляються найчастіше у вигляді дерева цілей, характеризують бажане майбутнє і по можливості виражаються чисельно набором показників, ключових для даного рівня управління.

Фінансове планування охоплює найважливіші сторони фінансово-господарської діяльності консалтингової компанії, забезпечує необхідний попередній контроль утворення і використання матеріальних, трудових, фінансових і грошових ресурсів, створює умови зміцнення її фінансів.

Фінансове планування взаємопов’язане із взаємозалежне з плануванням обсягів діяльності компанії, системою ціноутворення на консультаційні послуги та формами оплати праці консультантів.

У процесі фінансового планування консультаційної компанії:

- ідентифікуються фінансові цілі та орієнтири компанії;

- встановлюється ступінь відповідності цих цілей поточного фінансового стану компанії;

- формулюється послідовність дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

*Значення фінансового планування* для консалтингової компанії полягає в тому, що воно:

- втілює вироблені стратегічні цілі у форму конкретних фінансових показників: обсяг надання консультаційних послуг, вартість послуг, грошові потоки та ін.;

- забезпечує фінансовими ресурсами закладені у плані обсягів діяльності економічні пропорції розвитку;

- надає можливості визначення життєздатності проекту підприємства в умовах конкуренції:

- слугує інструментом отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів (за необхідності).

Для складання фінансових планів використовуються наступні інформаційні джерела:

- договори (контракти), що укладаються із замовниками консультаційних послуг, консультантами та підрядними організаціями, послуги яких використовуються під час реалізації консультаційних проектів;

- результати аналізу фінансової звітності та виконання фінансових планів за попередній період (місяць, квартал, рік);

- прогнозні розрахунки щодо реалізації консультаційних послуг споживачам або плани їх надання на основі замовлень, прогнозу попиту на них, вартості послуг та інших умов ринкової кон'юнктури;

- економічні нормативи, що затверджуються законодавчими актами (податкові ставки, тарифи відрахувань у державні соціальні фонди, норми амортизаційних відрахувань, облікова ставка банківського відсотка, мінімальна місячна оплата праці тощо).

*Процес фінансового планування* включає в себе чотири етапи.

На *першому етапі* аналізуються фінансові показники за попередній період. Для цього використовують основні фінансові документи компанії - бухгалтерський баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів. Вони мають велике значення для фінансового планування, оскільки містять дані для аналізу і розрахунку фінансових показників діяльності компанії, а також служать основою для складання прогнозу цих документів. Причому складна аналітична робота на цьому етапі кілька полегшується тим, що форма фінансової звітності і плановані фінансові таблиці однакові за змістом.

*Другий етап* передбачає складання основних прогнозних документів, таких як прогноз балансу, звіту про прибутки і збитки, рух грошових коштів (рух готівки), які відносяться до перспективних фінансових планів і включаються в структуру науково обґрунтованого бізнес-плану компанії.

На *третьому етапі* уточнюються і конкретизуються показники прогнозних фінансових документів за допомогою складання поточних фінансових планів.

На *четвертому етапі* здійснюється оперативне фінансове планування.

Завершується процес фінансового планування практичним впровадженням планів і контролем за їх виконанням.

Таким чином, фінансове планування має забезпечувати постійний потік прибутку, поточну платоспроможність і високу прибутковість компанії.

Фінансовий план консалтингової компанії тісно пов'язаний із ціновою політикою, яку провадить компанія на ринку, форм та систем оплати праці консультантів.

### *11.2. Цінова політика консалтингової фірми*

Цінова політика консалтингової фірми є одним з основних елементів маркетингу та включає комплекс наступних заходів: визначення ціни консалтингового продукту, систему знижок та умови оплати роботи консультанта. Цінова політика відіграє провідну роль під час визначення поведінки консалтингової фірми на ринку своїх послуг, який є монополістично конкурентним.

Відрізняють пряму цінову політику (ціноутворення здійснюється залежно від ринкової кон’юнктури) та опосередковану, що базується на визначенні умов оплати і застосуванні цінових знижок.

Основними факторами ціноутворення є величина та динаміка попиту і пропозиції консультаційних послуг, наявність конкуренції і дискримінації, забезпечення необхідного рівня дохідності та гонорарів консультантів (рис. 12.1).

Основними методами розрахунку вартості консультаційного продукту є паушальний, погодинний та за результатом (рис. 12.2).

*Почасову оплату консультаційної послуги* розраховують на основі вартості консультанто-години або дня. Погодинну оплату використовують, коли консультант працює над завданням клієнта неповний робочий день. *Поденна оплата* застосовується, коли консультант виконує роботу для клієнта на протязі всього робочого дня, а період консультування триває не менше тижня. Для розрахунку ціни консалтингової послуги за методом поденної оплати консультант має зробити приблизний розрахунок свого часу на виконання замовлення. При цьому не рекомендується обговорювати точних дат з клієнтом, оскільки,




Рис. 12.1 Фактори, що впливають на ціноутворення консалтингової послуги

| | | |
|---|---|---|
| **За результатами консультування** | Розраховується на основі частки участі консультанта у прогнозних результатах консультування | Складність розрахунку результатів консультування<br>Проблеми визначення частки консультанта у ефекті від консультування<br>Віддаленість в часі роботи консультанта та її оплати |
| **Почасовий** | Розраховується на основі вартості одиниці робочого часу консультанта та тривалості консультування | Небезпека безпідставного завищення платні<br>Навмисне збільшення тривалості консультування<br>Усунення негативного сприйняття клієнтом досить високого рівня вартості консультаційної послуги у порівнянні з рівнем зарплати клієнтського персоналу |
| **Паушальний** | Розраховується на основі фіксованої вартості окремої консультаційної послуги | Можливість перевищення собівартості консультаційної послуги у даній фірмі, порівняно з її ринковою ціною<br>Динамічність ринкової ціни на аналогічні послуги |

Рис. 12.2. Методи розрахунку вартості консультаційного продукту

якщо виконання завдання забере більше обговореного строку, у клієнта можуть виникнути підозри, що консультант навмисно затягує виконання завдання для одержання додаткової оплати або має недостатню кваліфікацію. При виборі поденного методу оплати можна запропонувати схему, за якою у разі виконання

консультаційного завдання раніше запланованого терміну консультант має право претендувати на оплату частини «невикористаного часу».

Визначення термінів виконання робіт для консультантів є дуже складним процесом і має свої нюанси, оскільки воно пов’язано з складанням загального попереднього кошторису.

Терміни виконання замовлення встановлюються аналітичним шляхом, процес виконання роботи розбивається на окремі часові відрізки, які підсумовуються. Наприклад, консультант працює над створенням структури заробітної плати для підприємства. Досвід підказує, що для оцінки першої ланки співробітників консультант має витратити половину дня. Таких ланок двадцять, таким чином, для виконання даної частини замовлення потрібно 10 днів.

Наступні етапи роботи визначаються у такий же спосіб. Час, потрібний для виконання всієї роботи, визначається простим підсумком робочих днів за кожний етап (табл. 12.1).

*Таблиця 12.1*

Розрахунок попереднього часу консультування

| Етап | Час | Дія |
|---|---|---|
| 1 | 2 дні | Збирання основної інформації |
| 2 | 1 день | Підготовка, заповнення і збирання анкет із запитаннями |
| 3 | 10 днів | Оцінка основних ланок |
| 4 | 1 день | Попереднє ранжування ланок |
| 5 | 1 день | Оцінка і градація |
| 6 | 2 дні | Підготовка до оцінки неосновних ланок |
| 7 | 1 день | Ранжування неосновних ланок |
| 8 | 1 день | Аналіз інформації по заробітній платі |
| 9 | 2 дні | Підготовка структури заробітної плати |
| 10 | 2 дні | Розробка схем виплати заробітної плати |
| Усього: | 23 дні | |

У разі виконання завдання консультаційною командою необхідно враховувати різний кваліфікаційний рівень працівників, що беруть участь у реалізації проекту. У цьому випадку доцільно застосовувати погодинну оплату праці. Згідно з цим методом менеджер проекту у розрахунок ціни продукту включає час виконання роботи кожним консультантом окремо, помножений на установлену в компанії погодинну ставку оплати праці робітників даної кваліфікації. Остаточна ціна продукту визначається підсумком вартості роботи усіх членів команди.

Так, до прикладу, розцінки на консультаційні послуги за добу у Великій Британії залежать від статусу консультантів, що приймають участь у реалізації проекту (табл. 12.2).

*Таблиця 12.2*

Ціни на послуги консультантів у Великій Британії
(в доларах США)

| Категорія консультанта | Ціна за 1 день роботи |
|---|---|
| Великі фірми | |
| Директор, начальник відділу | від 1500 |
| Консультант, старший експерт | від 1000 до 1500 |
| Молодший спеціаліст | від 500 до 750 |
| Середні і дрібні фірми | |
| Директор, старший консультант | від 450 до 1500 |
| Індивідуали | |
| | від 150 |

Такий метод ціноутворення традиційно використовують західні компанії. Незважаючи на можливість необґрунтованого збільшення консультантами часу виконання консультаційного завдання та негативного сприйняття клієнтом запропонованих погодинних розцінок, почасова оплата сьогодні є найбільш поширеним способом установлення ціни на консультаційні послуги.

### *Контрольні питання*

1. Охарактеризуйте зміст та призначення фінансового планування діяльності консалтингової компанії.
2. Яка інформація використовується з метою фінансового планування?
3. За якими етапами здійснюється фінансове планування консалтингової компанії?
4. Визначте ціль та зміст цінової політики консалтингової фірми.
5. Назвіть ціноутворюючі фактори та розкрийте принципи розрахунку ціни на консалтинговий продукт.
6. Які форми оплати консалтингових послуг ви знаєте? Назвіть їх переваги та недоліки з точки зору клієнта та консультантів.

# СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ


1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: Пер.с англ. под науч. ред. А.Г. Сферяна. / Адизес И. – СПб.: Питер,2007.
2. Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит: Навчальний посібник / Л.В.Балабанова, А.В.Балабаниць. - К. ВД."Професіонал", 2004. - 224 (с. 165-179)
3. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: Пер. с англ. / Бейч Э. - СПб.: Питер 2006.
4. Блок П. Безупречный консалтинг / Блок П. – 2-е изд.: Пер. с англ. – СПб.: Питер 2007.
5. Бивас С. Руководство по управленческому консалтингу: Пер. с англ. / Бивас С., Твийлер Д. – М.: Изд. Дом "Вильямс", 2004.
6. Бутиліна О. В.Б Управлінське консультування: навч.-метод. посіб. / О. В. Бутиліна –Х.: Видавництво «Форт», 2014. – 165 с.
7. **Верба В.А. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник / Верба В.А., Решетняк Т.І. - К.: КНЕУ, 2000. - 244 с.**
8. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація,розвиток: монографія / В. А. Верба. – К.: КНЕУ, 2011. – 327 с.
9. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование / Гончарук В.А. - М.: Дело, 1998. - 248 с.
10. Консалтингова діяльність: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістер. прогр.) /І.В. Спільник; Терноп. нац. екон. ун-т. – Т.: ТНЕУ, 2012. – 155 с.
11. Коростельов В.А. Управлінське консультування: Навч.посіб./ Коростельов В.А. - К.: МАУП, 2003. - 104 с.
12. Кудинов А. О рынке консалтинговых услуг / Кудинов А. – [Электронный ресурс]: www.bcg.ru
13. Менеджмент для магистров: Учеб. пособие/ Под ред. д.э.н., проф. А.А.Епифанова, д.э.н., проф. С.Н.Козьменко. - Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. - 762 с.
14. Монахова Е. Управленческое консультирование конца XX века / Монахова Е. - [Электронный ресурс]: www.pcweek.ru/kis.
15. Основи управлінського консультування: Навч. посібник / А. Е. Воронкова[та ін.]; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. Е. Воронкової. – Х.: ВД«Інжек», 2010. – 484 с.
16. Основи управлінського консультування (вкл. модуль Актуальні проблеми теорії управління): методичні рекомендації до самостійної роботи для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування» / А.С. Чкан, К.В. Сухарева. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 56 с.
17. Основи управлінського консультування: навч. посіб. / Ш42 Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, Л.М Василишина. – Донецьк: ТОВ „ВРА „Епіцентр", 2013. – 188 с. – Режим доступу: http://ea.dgtu.donetsk.ua:8080/bitstream/123456789/29442/1/%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B0%D1%82%D1%8C.pdf
18. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Г.В.Осовська, О.А.Осовський. - Кондор, 2005. - 860 с. (с.174-206)
19. Охріменко О. О. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. / О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 184 с.

20. Пригожин А.А. Методы развития организаций / Пригожин А.А. – М.: МЦФЭР, 2003.
21. Рапопорт В. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации) / В. Рапопорт. – М.: Экономика, 1991. – 244 с.
22. Семеняк І. В. Основи управлінського консультування: навч. посібник /І. В. Семеняк, Д. В. Мангушев. – Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012. – 128 с.
23. Смігунова О. Основи управлінського консультування: курс лекцій / О. Смігунова. – Х.: Міськдрук, 2011.– 73 с.
24. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / под ред. М. Киппинга и Л. Энгвелла : Пер. с англ. – Х.: Изд-во «Гуманитарный центр», 2008. – 416 с.
25. Управленческое консультирование. Введение в профессию. [Management Consulting. A quite to the profession (fours edition)]: Пер. С англ./ Под ред. М. Кубра.; Науч. ред. А. А. Гладышев. - М.: Платинум, 2004. – 948 с.
26. Уткин Э.А. Консалтинг / Уткин Э.А. – М.: ЭКМОС, 1998. – 256 с.
25. Управленческий консультант. Настольная книга руководителя. – К.: ТзОВ “БУК”, 2005.
27. Чернов Ю.В. Управленческое консультирование: Учеб.пособие / Чернов Ю.В., Фомин С.В., Тищенко А.И. – Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. – 272 с.
28. Юксвярав Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика / Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Нейман Я.А – М.: Экономика, 1983 – 342 с.

**НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ**

Конспект лекцій
з дисципліни «Управлінське консультування»
для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент

Укладач: к.е.н., доцент, Тарасенко С.І.

Підписано до друку_21.12.2017 р.
Формат_А5_обсяг__5,85__др.арк.
Тираж__40___екз. Замовлення № 715
51918 м. Кам'янське ,
вул. Дніпробудівська, 2