

## Тема 6

# КАДРОВА РОБОТА У СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

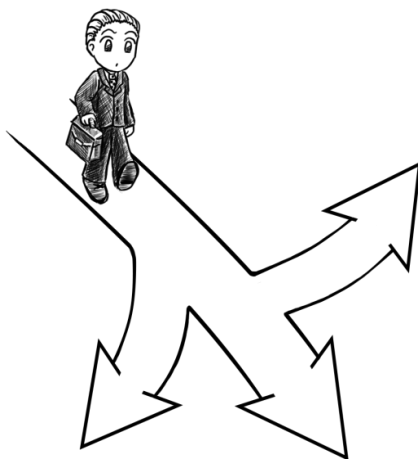
**Мета:** конкретизувати складові кадрової політики консультанта та виявити її вплив на формування організаційної культури та професійної структури компанії

### Питання для обговорення:

- 7.1. Кадрова політика консалтингової компанії
- 7.2. Організація роботи консультантів
- 7.3. Організаційна культура консалтингової компанії
- 7.4. Професійна структура консалтингової організації

### Ключові поняття:

- |                              |                                 |
|------------------------------|---------------------------------|
| ✓ <i>Кадрова політика</i>    | ✓ <i>Проектний підхід</i>       |
| ✓ <i>Команда</i>             | ✓ <i>Матрична форма</i>         |
| ✓ <i>Внутрішні стандарти</i> | ✓ <i>Організаційна культура</i> |
|                              | ✓ <i>Професійна структура</i>   |



## 6.1. Кадрова політика консалтингової компанії

**Кадрова політика** – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку й використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, у тому числі організації його діяльності, тому її вважають ядром системи управління персоналом.

Кадрова політика формується керівництвом консалтингової організації, реалізується кадровою службою, виходячи з системи правил і норм, які дозволяють привести у відповідність трудові ресурси компанії та стратегію її розвитку. Кадрова політика формується відповідно до корпоративної культури та зовнішнього середовища організації. Для консалтингових фірм характерними є активна й відкрита кадрова політика.

**Активна кадрова політика** ґрунтується на тому, що керівництво має у своєму розпорядженні не лише сформульовані задачі управління, прогнози щодо їх виконання, але й дієві засоби впливу на ситуацію.

**Відкрита кадрова політика** характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні, готова прийняти на роботу будь-якого фахівця відповідної кваліфікації. Такий вид кадрової політики може бути застосований для нових організацій, які ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтуються на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у консалтинговій сфері.

Досвід кадрових агенцій України та світу свідчить, що протягом останніх років конкурс на заміщення вакансії у фірмах-лідерах консалтингового бізнесу перевищує 100 осіб на одне місце. Внаслідок жорстких вимог до кандидатів на заміщення посад, провідні консалтингові фірми щорічно

приймають на роботу лише 1 % від усіх, хто бажає займатися консультуванням.

***Етапи побудови кадрової політики*** консалтингових фірм:

1) *Нормування*. Передбачається узгодження принципів і цілей роботи з персоналом з принципами та цілями консалтингової організації в цілому. Керівництву консультаційної фірми необхідно проводити аналіз корпоративної культури, стратегії та етапів розвитку організації, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати критерії відбору персоналу, шляхи його формування та розвитку, а також цілі роботи з персоналом. Процедура нормування передбачає визначення ідеальної (нормативної) ситуації, планових показників діяльності персоналу;

2) *Програмування*. Здійснюється розробка алгоритмів, програм, способів досягнення цілей кадрової роботи, які було визначено на етапі нормування, з урахуванням нестабільності ринку, особливостей функціонування конкретного підприємства (консалтингової фірми);

3) *Моніторинг персоналу*. Розробляються процедури діагностики і прогнозування кадрової ситуації (визначаються індикатори кадрового потенціалу консалтингової фірми, реалізуються заходи щодо розвитку й використання знань, умінь і навичок персоналу, оцінюється ефективність кадрових програм і обґрунтовуються методики їх оцінювання).

Кадрова політика спрямована на: планування персоналу; підтримання зайнятості; організацію навчання; стиль, методи керівництва; стимулювання; вирішення соціальних проблем; обмін інформацією тощо.

## 6.2. Організація роботи консультантів

Організація роботи консультантів здійснюється з урахуванням принципів управління персоналом, яких дотримується конкретна консультаційна фірма. Ефективність її роботи значною мірою залежить від організації співпраці з клієнтською організацією та протягом виконання консалтингового проекту. Зазвичай консалтингові фірми водночас працюють над декількома проектами. Тому *розподіл робочого часу* консультантів, а також *узгодження строків виконання робіт* за різними проектами є важливим завданням в організації роботи консультантів.

Як правило, організація роботи протягом одного дня залежить від етапу виконання консультаційного проекту. Під час проведення діагностики більшу частину робочого часу консультант перебуває на території клієнтської організації. На стадії розробки пропозиції, генерування ідей, їх аналізу консультант частіше працює в офісі своєї фірми. Для успішного впровадження консалтингових рішень консультант повинен тісно контактувати з клієнтською організацією, обговорюючи та узгоджуючи хід та зміст проекту.

На відміну від інших управлінських професій, значну частину робочого часу консультантів займають відрядження. З огляду на це, важливого значення набуває ***гнучкість робочого графіку*** консультанта.

На організацію роботи консультантів впливає розмір фірми, її управлінська побудова та культура. Найбільш поширеним та життєздатним є проектний підхід до організації консультаційної праці.

***Проектний підхід*** до організації праці передбачає зосередження зусиль команди співробітників, які спеціалізуються на різних напрямках, на виконанні окремих

консультаційних проектів. Це дозволяє ефективно планувати наявні трудові і матеріальні ресурси консультаційної фірми, координувати роботу за проектом, відстежувати зв'язок результатів роботи із заробітками консультантів. Даний підхід забезпечує певні переваги в організації роботи консультантів:

- можливість гнучкого та оперативного маневрування трудовими ресурсами організації;
- збереження функціональної підлеглості.

Однією з необхідних передумов ефективної роботи над проектом є створення професійної консультаційної (проектної) команди. **Команда** являє собою специфічну форму соціального об'єднання людей у процесі спільної діяльності та спілкування, тобто малу соціальну групу.

Найбільш поширеною формою організації роботи проектної команди у консалтинговому бізнесі є **матрична форма**.

При матричній формі проектна команда формується із спеціалістів функціональних відділів організації, що залучаються на контрактній основі. Відбір здійснюється проект-менеджером разом з керівниками функціональних відділів. Кандидати проходять співбесіду, під час якої їх знайомлять з метою та завданням проекту, очікуваними результатами, можливими витратами ресурсів, обов'язками, відповідальністю, системою винагород.

**Потреба у спеціалістах** конкретного профілю визначається проект-менеджером залежно від обсягу робіт. При зміні обсягу робіт або при виникненні нових видів робіт проект-менеджер може змінювати як кількісний, так і якісний склад команди за рахунок функціональних підрозділів організації. Після завершення проекту члени команди повертаються до своїх функціональних підрозділів, продовжуючи роботу в організації

### **6.3. Організаційна культура консалтингової компанії**

Основними складовими формування організаційної культури консалтингової компанії є такі:

- грамотно побудована *організаційна структура*, за якої враховано специфіку конкретної фірми;
- *внутрішні стандарти, положення, кодекс етики персоналу*, які розроблено провідними фахівцями;
- прийняття і застосування персоналом компанії розроблених *локальних документів*.

При побудові **організаційної структури**, керівникам консалтингових компаній необхідно враховувати наступне:

- види послуг, що надаються;
- склад персоналу та провідних фахівців, області їх професійних знань, досвід роботи, практичні навички;
- можливості та порядок впровадження інноваційних технологій надання професійних послуг;
- визначення повноважень, розподіл відповідальності і формування рівнів в ієрархії управління;
- створення та впровадження єдиного інформаційного середовища, що забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень;
- забезпечення взаємозв'язку між елементами організації, створення умов для адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Під **внутрішніми стандартами** консалтингової компанії прийнято розуміти документи, що деталізують і регламентують єдині вимоги до здійснення та оформлення професійних послуг, прийняті і затверджені керівництвом фірми з метою забезпечення ефективності практичної роботи. При формуванні внутрішніх стандартів доцільно використовувати системний підхід, заснований на

нормативній і функціонально-операційній інформації про фірму як про систему. Під *елементами* такої системи доцільно розуміти: види консалтингових послуг і спеціальних завдань; комплекси задач, пов'язаних з управлінням консалтинговою фірмою; контроль якості послуг, що надаються.

На початковому етапі впровадження системного підходу розробниками повинна бути чітко сформована організаційна структура компанії, визначено функції та обов'язки кожного відділу. При цьому необхідно враховувати всі фактори, які впливають на систему: обсяги виконуваних робіт; чисельність персоналу і їх кваліфікаційний рівень; спектр послуг; вартісну оцінку вкладених інвестицій та ін.

Практичному втіленню системного підходу до формування внутрішніх стандартів консалтингових організацій може сприяти їх модульна побудова. Склад модулів відносно відокремлених елементів системи для формування внутрішньофірмових стандартів логічно представити у відповідності з певною класифікацією.

В основу розвитку системи управління консалтинговими компаніями може бути покладене наступне групування внутрішньофірмових стандартів (табл. 7.1).

Оцінювання організаційної культури передбачає: аналіз ціннісних установок керівництва; виявлення ціннісних орієнтацій співробітників; вивчення мотиваційної сфери співробітників; з'ясування ступеня корпоративної ідентичності; оцінку задоволення працею; вивчення стандартів поведінки в компанії тощо.

Таблиця 7.1

**Внутрішні стандарти консалтингової компанії [Error!**

**Reference source not found.]**

| № п/п | Групи стандартів                                             | Види стандартів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Загальні стандарти організації                               | а) Порядок розробки і прийняття внутрішніх стандартів;<br>б) Внутрішня структура та організація діяльності аудиторсько-консалтингової компанії;<br>в) Порядок здійснення внутрішньофірмового контролю якості виконання аудиторських та консалтингових послуг;<br>г) Відповідальність і норми поведінки аудиторів і співробітників компанії                                                                        |
| 2     | Стандарти щодо порядку надання консалтингових послуг         | а) Порядок планування та проведення аудиторської перевірки;<br>б) Порядок надання консалтингових послуг за їх видами;<br>в) Порядок залучення фахівців                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3     | Стандарти щодо порядку надання інформації клієнтам компанії  | а) Порядок формування аудиторських висновків;<br>б) Підготовка письмової інформації аудитора та спеціаліста керівництву економічного суб'єкта за результатами проведення аудиту та консультування;<br>в) Порядок підготовки інших звітів фахівців, залежно від наданих послуг                                                                                                                                     |
| 4     | Стандарти, які характеризують специфічні аспекти консалтингу | а) Специфічні аспекти проведення аудиту та консультування кредитних установ;<br>б) Специфічні аспекти проведення аудиту та консультування страхових організацій і товариств взаємного страхування;<br>в) Специфічні аспекти проведення аудиту та консультування бірж, позабюджетних фондів і інвестиційних інститутів;<br>г) Галузеві особливості проведення аудиту та консультування інших економічних суб'єктів |
| 5     | Стандарти у галузі освіти та підготовки кадрів               | а) Вимоги до освіти, професійного рівня аудиторів і фахівців;<br>б) Порядок підготовки та підвищення кваліфікації кадрів аудиторської та консалтингової організації;<br>в) Порядок прийняття фахівців на роботу.                                                                                                                                                                                                  |

#### **6.4. Професійна структура консалтингової організації**

Професійна структура фірми (співвідношення співробітників молодшого, середнього та старшого рівня) визначається тими вимогами, що пред'являються до навичок персоналу: співвідношенням завдань різного рівня складності, які фірмі доводиться вирішувати при виконанні проектів. Майстер Д. виділяє три типи робіт під умовною назвою: *«Мізки»*, *«Сивина»* і *«Процедури»* [29].

У проектах першого типу (*«Мізки»*) проблема клієнта знаходиться на передньому краї професійного чи технічного знання або є дуже складною. Ключові елементи такого роду професійних послуг - це творчість та інновації: нові підходи, концепції або способи. Іншими словами, це нові рішення нових проблем. Персонал фірми, орієнтованої на надання такого роду послуг, - це фахівці найвищого класу. А її звернення до ринку, по суті, буде звучати так: *«Найміть нас, тому що ми найрозумніші»*.

Проекти типу *«Мізки»* вимагають залучення найкваліфікованіших і найбільш високооплачуваних фахівців. Тут відсутній шаблонний підхід, оскільки кожен проект є унікальним. Можливості для посилення важеля (підтримка молодшими старших) дуже обмежені. Хоча такі проекти і можуть охоплювати збір інформації та її аналіз (які, власне, і виконуються молодшим персоналом), навіть ця діяльність не може бути точно визначена заздалегідь, і вимагає активного залучення професіоналів середнього рівня (управління проектами) на постійній основі. Отже, рівень використання молодших співробітників в порівнянні з

співробітниками середньої і старшої ланки в проектах типу *«Мізки»*, швидше за все, буде невисоким.

Проекти другого типу (*«Сивина»*), хоча і можуть містити індивідуалізований «продукт», вимагають інновацій і творчості у меншій мірі, ніж проекти типу «Мізки». Загальна природа проблеми відома. Дії для її вирішення можуть бути аналогічні тим, які вже застосовувалися в інших проектах. Клієнти з проблемами типу *«Сивина»* шукають фірми з досвідом у вирішенні саме певного типу проблем. У свою чергу, фірми продають свої знання, досвід, думка. По суті, вони кажуть: *«Найміть нас, тому що ми давно цим займаємося. У нас є практика вирішення таких завдань»*.

Так як проекти типу *«Сивина»* мають справу з досить відомими проблемами, то ряд завдання (особливо на ранніх етапах проекту) можуть бути заздалегідь точно визначені і делеговані. З'являється можливість залучити молодших співробітників для виконання цих завдань.

Третій тип проектів (*«Процедури»*) зазвичай спрямований на вирішення добре відомих проблем. Хоча і зберігається деяка потреба в індивідуалізації, кроки для вирішення проблеми піддаються програмуванню. У клієнта можуть бути навички та ресурси для самостійного виконання роботи, але він все-таки звертається до фірми, оскільки фірма може виконати роботу більш професійно і ефективно. По суті, фірма продає свої процедури, свою ефективність і постійну готовність до вирішення типових проблем, тобто вона каже: *«Найміть нас, тому що ми знаємо, як це зробити, і зробимо це ефективно»*.

*«Процедурні»* проекти звичайно припускають більше використання молодшого персоналу, ніж старшого (й іншу організаційну структуру фірм, що спеціалізуються на таких

проектах). Проблеми, які вирішуються в межах таких проектів, і кроки, необхідні для виконання аналізу, діагностики та отримання результату, зазвичай настільки добре відомі, що можуть бути легко делеговані молодшому персоналу.

Прототип структури фірми, яка надає професійні послуги, - це організація, що має три професійні рівня. У консалтинговій організації - це «молодший консультант», «менеджер» і «віце-президент». У сертифікованій бухгалтерській фірмі (CPA) - «співробітник», «менеджер», «партнер». Юридичні фірми частіше мають два рівні - асоціат і партнер, хоча у великих юридичних фірмах існує сильна тенденція формального визнання молодших і старших партнерів.

Відповідальність за три основні завдання фірми розподілена по цим трьом рівням: старші (партнери або віце-президенти) відповідають за маркетинг і відносини з клієнтами, менеджери - за щоденний контроль і координацію проектів, молодші - за виконання технічних завдань. Ці три рівня традиційно визначаються як «пошукачі», «погоничі» і «роботяги». Та структура, яка потрібна фірмі (тобто співвідношення між старшими і молодшими професіоналами), в першу чергу визначається типом виконуваних проектів, що в свою чергу визначає ті шляхи кар'єри, які фірма може запропонувати.

Система просування є істотною функцією відбору персоналу. Не всі молоді професіонали, найняті в один час, розвивають управлінські навички та навички спілкування з клієнтами, потрібні на вищих рівнях. Наявність «ризиків не зробити того, що треба» також слугує в якості елемента тиску, який чиниться на молодший персонал, щоб він краще працював і досягав успіху.

Стимули просування безпосередньо залежать від двох параметрів: часу, необхідного для досягнення більш високого рівня, і шансів на просування (частка тих, хто буде переведений на вищі щаблі кар'єрного зростання). Ці параметри пов'язані зі структурою (і зростанням) важеля фірми. У фірмі з великим важелем (тобто з великим відношенням молодших до старших) швидкість росту (просування нагору) буде меншою, оскільки при наявності великої кількості молодших співробітників, які бажають піднятися нагору, в ній мало вільних місць нагорі. Фірма з меншим важелем при тих же можливостях зростання буде змушена просувати більший відсоток молодших співробітників, створюючи, таким чином, більше стимулів для просування.

### **Питання для перевірки знань**

---

- 1) Розкрийте сутність та виділіть структурні елементи кадрової політики консалтингової компанії.
- 2) Чим відрізняється кадрова політика консалтингової компанії від кадрової політики підприємств інших видів економічної діяльності?
- 3) Які фактори впливають на ефективність роботи консультантів?
- 4) У чому полягають переваги матричної форми організації роботи проектної команди?
- 5) Чому у роботі консультанта важлива увага приділяється гнучкості робочого графіку?
- 6) Розкрийте сутність професійної структури консалтингової організації. Якими умовами вона визначається?
- 7) Розкрийте сутність проектів, що мають умовні назви: «Мізки», «Сивина» і «Процедури».

## Тестові завдання

---

**1. Активна кадрова політика:**

А. ґрунтується на сформульованих задачах управління, прогнозах щодо їх виконання та засобах впливу на ситуацію;

Б. використовується у межах окремих етапів консалтингового проекту;

В. характеризується прозорістю та відкритістю до потенційних працівників;

Г. характеризується агресивністю у завоюванні ринку.

**2. На етапі програмування кадрової політики консалтингової компанії відбувається:**

А. узгодження принципів і цілей роботи з персоналом з принципами та цілями консалтингової організації;

Б. аналіз корпоративної культури, стратегії та етапів розвитку організації;

В. розробка алгоритмів, програм, способів досягнення цілей кадрової роботи;

Г. розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації.

**3. Проектний підхід до організації праці передбачає:**

А. зосередження зусиль команди співробітників, які спеціалізуються на різних напрямках, на виконанні окремих консультативних проектів.

Б. специфічне об'єднання людей у процесі спільної діяльності та спілкування;

В. визначення потреб у спеціалістах конкретного профілю залежно від обсягу робіт;

Г. усі відповіді вірні.

**4. Матрична форма організації праці консультантів полягає у:**

А. зміні обсягу робіт або при виникненні нових видів робіт;

Б. готовності прийняти на роботу будь-якого фахівця відповідної кваліфікації;

В. формуванні проектної команди із спеціалістів функціональних відділів організації, що залучаються на контрактній основі;

Г. допомозі клієнтській організації у підборі персоналу.

**5.** Основними складовими формування організаційної культури консалтингової компанії є:

А. стандарти, що регламентують вимоги до освіти, професійного рівня аудиторів і фахівців;

Б. внутрішні стандарти, положення, кодекс етики персоналу, які розроблено провідними фахівцями;

В. можливості та порядок впровадження інноваційних технологій надання професійних послуг;

Г. визначення повноважень, розподіл відповідальності і формування рівнів в ієрархії управління.

**6.** Елементами внутрішніх стандартів консалтингової компанії є:

А. види консалтингових послуг і спеціальних завдань;

Б. комплекси задач, пов'язаних з управлінням консалтинговою фірмою;

В. контроль якості послуг, що надаються.

Г. усі відповіді вірні.

## МЕТОДИКА КОНСУЛЬТУВАННЯ

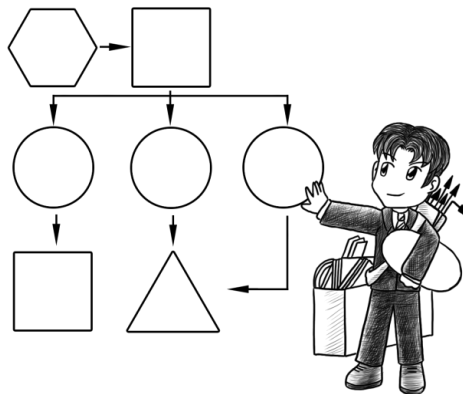
**Мета:** навчитися застосовувати методи пізнання у процесі консультування у розрізі різних типів консалтингової діяльності та із залученням відповідного інформаційного забезпечення.

### Питання для обговорення:

- 8.1. Методи пізнання у консультаційному процесі
- 8.2. Типи консалтингової діяльності
- 8.3. Особливості різних типів консультаційної діяльності
- 8.4. Інтегрований та глибокий консалтинг
- 8.5. Коучинг як метод консультування
- 8.6. Інформаційне забезпечення консультаційного процесу

### Ключові поняття:

- |                                   |                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| ✓ <i>Загальнонаукові методи</i>   | ✓ <i>Рефлексія</i>               |
| ✓ <i>Експертне консультування</i> | ✓ <i>Інтегрований консалтинг</i> |
| ✓ <i>Процесне консультування</i>  | ✓ <i>Глибокий консалтинг</i>     |
| ✓ <i>Навчальне консультування</i> | ✓ <i>Коучинг</i>                 |
| ✓ <i>Проектне консультування</i>  | ✓ <i>Тренінг</i>                 |
| ✓ <i>Спостереження</i>            | ✓ <i>Наставництво</i>            |



## 7.1. Методи пізнання у консультаційному процесі

Консультаційна діяльність здійснюється з використанням загальнонаукових та спеціальних методів. Методологія консультування охоплює всі складові консультаційного процесу – від формулювання проблеми до документування результатів. Відповідно, консультаційний процес відбувається на основі використання консультантом таких основних *загальнонаукових методів*:

- *Аналізу*, який охоплює вивчення консультованої проблеми за допомогою уявного або реального розчленування її на складові елементи (окремі функції управління, бізнес-процеси підприємства або напрями діяльності). Кожна із виділених частин аналізується окремо у межах єдиного цілого;

- *Синтезу*, який є протилежним до попереднього методу та передбачає поєднання у єдине ціле часткових характеристик досліджуваної проблеми задля визначення загального стану підприємства або розробки підсумкового консультаційного рішення;

- *Порівняння*, що передбачає визначення відмінних та спільних ознак різних процесів, явищ, об'єктів. Наприклад, метод порівняння широко застосовується при оцінюванні конкурентного потенціалу підприємства;

- *Конкретизації*, що передбачає дослідження стану підприємства, формулювання певної консультованої проблеми та надання рекомендацій, з урахуванням конкретних умов роботи клієнтської організації, специфіки ринку тощо;

- *Моделювання*, коли консультант замість безпосередньо клієнтської організації вибирає чи створює схожий із нею допоміжний об'єкт-замінник (модель),

досліджує його, а здобуту інформацію переносить на реальне підприємство.

Залежно від виду консалтингу, конкретної консультованої проблеми, часу, який виділено на проведення консультування, а також кінцевої мети консалтингу, вивчення предмету консультування може проходити з використанням **спеціальних методів**, наприклад:

–*Статистичні методи*: статистичне спостереження, збір, класифікація та обробка даних, аналіз статистичної інформації. Такі методи використовуються за необхідності визначення та аналізу кількісної сторони роботи клієнтської організації (складання бази числових даних та подальша їх обробка для проведення консультування). Особливе значення статистичні методи мають при виявленні закономірностей у роботі підприємства та визначенні впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень його прибутковості, економічного зростання, конкурентоспроможності тощо;

–*Соціально-психологічні методи*: соціального регулювання, психологічного спонукання, гуманізації праці та ін. Такі методи використовуються при необхідності роботи консультанта із персоналом клієнтської організації, а також широко застосовуються у регулюванні конфліктних ситуацій, нормалізації психологічного клімату в колективі;

–*Економічного моделювання*: формалізований опис і кількісне вираження економічних процесів і явищ за допомогою економіко-математичних способів, з метою відображення реальної картини діяльності підприємства або його окремих підрозділів у змодельованій ситуації.

У більшості випадків практика консультування проводиться на основі поєднання зазначених методів пізнання, що дозволяє системно дослідити особливості консультованих ситуацій або проблем.

## 7.2. Типи консалтингової діяльності

З розвитком соціально-економічних відносин, що виникають між підприємствами та суб'єктами зовнішнього середовища відбувається розгалуження проблем та задач, які доводиться вирішувати сучасному управлінцю. Це призводить до появи широкого розмаїття предметних сфер та особливостей консультування, що викликає необхідність систематизації типів консалтингової діяльності.

Залежно від методів, які застосовуються у консультуванні, виділяють наступні **типи консультаційної діяльності**:

–*експертне консультування*: консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх реалізації. Роль клієнта при такому консультуванні зводиться в основному до забезпечення консультанту доступу до необхідної інформації;

–*процесне консультування*: консультанти на всіх етапах проекту активно взаємодіють із клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, розуміння, пропозиції, аналізувати проблеми та продукувати рішення. При цьому роль консультантів полягає в основному у зборі ідей, оцінюванні рішень, отриманих у процесі спільної з клієнтом роботи, формулюванні рекомендацій;

–*проектне консультування*: має цільове спрямування та являє собою реалізацію конкретних проектів у певній сфері внутрішньофірмової діяльності (наприклад маркетинговий проект виходу фірми на ринок, проект технічного переозброєння підприємства тощо).

–*навчальне консультування*: консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але і формує підґрунтя для

їхнього виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів тощо.

—*консультування шляхом рефлексії*: консультант, провівши аналіз і поставивши діагноз «хвороби» підприємства, надає керівництву картину його власної діяльності, потім, використовуючи спеціальні прийоми, допомагає керівнику вийти за межі цієї діяльності і спостерігати за нею з боку (це дозволяє побачити і усвідомити власні помилки, а значить, і скорегувати їх з урахуванням побаченого);

—*консультування шляхом взаємного навчання*: консультант організовує безпосередній обмін навичками і досягненнями між керівниками.

У конкретних проектах чи на їхніх різних стадіях можуть застосовуватися комбінації всіх перерахованих типів консультування, і тоді воно стає *експертно-процесним, процесно-навчальним, експертно-навчальним, проектно-навчальним тощо*.

У промислово розвинених країнах переважно здійснюється процесне і експертно-процесне консультування, тоді як в Україні найбільшого поширення набуло експертне та експертно-навчальне консультування. Це пояснюється невідповідністю клієнтів до творчої роботи з консультантами, бажанням керівників одержати готові рішення.

Таке відношення до консультування часто призводить до негативних наслідків і незадоволення результатами консультаційних проектів: клієнт може не сприймати готових рішень, якщо вони не вироблені разом з ним; деяка істотна інформація не може бути отримана консультантом поза режимом активного діалогу з клієнтом.

Консалтингова діяльність може бути ранжованою за ступенем необхідності для клієнта (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

**Ранжування консалтингу за рівнем необхідності для клієнта (складено за матеріалами [Error! Reference source not found.] )**

| Ступінь необхідності консалтингу | Умовна характеристика консалтингу                                                                                                               | Приклади висновків консалтингу                                                                        |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Виключна</i>                  | Необхідність консалтингу визначено на законодавчому рівні                                                                                       | Аудит, оцінювальний консалтинг, сертифікація, стандартизація                                          |
| <i>Висока</i>                    | Консалтинг потрібний задля вирішення наявних проблем                                                                                            | Аудиторські і супутні послуги, податковий бухгалтерський, арбітражний консалтинг                      |
|                                  | Консультаційну діяльність спрямовано на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення рівня рентабельності підприємства, скорочення виробничих витрат | Управлінський, фінансовий, кадровий, інноваційний, маркетинговий, обліковий консалтинг, іт-консалтинг |
| <i>Середня</i>                   | Консалтинг спрямовано на розвиток виробництва та підвищення рівня керованості підприємства                                                      |                                                                                                       |
| <i>Низька</i>                    | Тестування персоналу, підвищення якості продукції, реорганізація системи виробництва                                                            | Інноваційний, аналітичний консалтинг                                                                  |

### 7.3. Особливості різних типів консультаційної діяльності

**Експертне консультування.** В експертному консультуванні консультант виступає у ролі висококваліфікованого спеціаліста - експерта, думка якого часто не обговорюється. Він самостійно здійснює

діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх впровадження. Обов'язок клієнта - забезпечити консультанту необхідні умови для роботи та потрібну інформацію, а також реалізацію порад і пропозицій консультанта. Експертне консультування здійснюється у таких **формах**:

- порада, рекомендація консультанта;
- питання клієнта - відповідь консультанта;
- висловлювання консультанта - реакція клієнта і обговорення;
- письмовий звіт (огляд, проект, аналітична записка) консультанта;
- експрес-аналіз ситуації з використанням спостереження, співбесіди, письмових опитувань і анкетування, вивчення документів;
- більш поглиблений аналіз ситуації, виявлення причин труднощів підприємства за допомогою вибору критеріїв оцінювання та розробки оціночних шкал та еталонів, спеціальних програм досліджень тощо.

Експертне консультування **доцільно проводити у випадках**:

- коли поява проблеми не пов'язана з конкретними умовами діяльності клієнтської організації;
- немає необхідності у проведенні глибоких діагностичних досліджень;
- від клієнта не потрібні нові, додаткові навички та вміння щодо вирішення проблем.

**Процесне консультування.** Сутність процесного консультування можна відобразити наступними положеннями:

- активна участь клієнта;
- консультування розглядається як процес, що виконується у певній послідовності дій, з використанням певних технологій, методів та інструментів;

– консультування спрямовано на проведення системних змін в організації, є комплексним і максимально враховує специфіку клієнта.

При процесному консультуванні консультанти на всіх етапах проекту активно взаємодіють із клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, розуміння, пропозиції, проводити за допомогою консультантів аналіз проблем і вироблення рішень, - це відбувається в рамках заходів і процедур, запропонованих консультантом.

**Риси** процесного консультування можна описати таким чином:

– пошук рішень, альтернатив, а також аналіз інформації відбувається без висловлення думки, власного бачення, оцінок консультанта з цього приводу;

– передбачається проведення ділових та інноваційних тематичних ігор або інших видів колективної та індивідуальної роботи;

– консультант приймає активну участь у вирішенні управлінських завдань та здійснює нагляд за впровадженням консалтингових рекомендацій.

Процесне консультування включає такі **етапи**:

1. Діагностика проблеми;
2. Визначення базових альтернативних дій щодо усунення проблеми: виправлення ситуації, що погіршується; поліпшення стабільної ситуації; створення нових можливостей розвитку (перехід в нову ситуацію);
3. Визначення критеріїв та обмежень щодо вирішення проблеми;
4. Розробка проекту консалтингового рішення;
5. Реалізація прийнятого рішення щодо усунення проблеми.

**Проектне консультування.** Таке консультування відрізняється цільовою спрямованістю. Воно являє собою

створення конкретних проектів у певній внутрішньо фірмовій сфері. Проектне консультування дозволяє акумулювати ресурси в одному напрямку, здійснювати цільовий консалтинг, планувати результати та належним чином забезпечувати їх досягнення.

Проектне консультування включає основні **етапи**:

1. Визначення замовником консалтингових послуг основних потреб, вимог, умов та обмежень щодо подальшої співпраці;
2. Поетапна підготовка та затвердження консалтингового проекту;
3. Надання необхідних консультацій для реалізації проекту;
4. Участь у реалізації проекту на умовах, визначених клієнтом.

Використання проектного консультування є **доцільним у наступних випадках**:

- завдання, яке визначено та підлягає виконанню, за цілями, величиною необхідних ресурсів, складністю, тривалістю виконання є проектом – інвестиційним, інноваційним, маркетинговим, виробничим тощо;
- клієнтська організація не має досвіду у реалізації такого проекту, відсутні необхідні фахівці, інформаційне забезпечення;
- проект може бути виконаний своїми силами, але необхідно оптимізувати виконання проекту, знизити рівень ризику.

**Навчальне консультування.** При навчальному консультуванні консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але й створює підґрунтя для їх виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарських занять, тренінгів, ділових ігор, навчально-практичних посібників, конкретних

ситуацій (кейсів) і т. д. Навчальне консультування охоплює такі **заходи**:

- Стандартна програма – клієнт обирає семінари, ділові ігри із пропонованого консультантом переліку;

- Спеціально адаптована програма – консультант розробляє програму та визначає форму навчальних заходів, а їх тематика визначається клієнтською організацією;

- Спеціально сформована група – консультант проводить спеціальні заходи щодо формування навчальної групи, розробляє вимоги до учасників навчальної групи та здійснює відбір, використовуючи спеціальні методи (анкетування, співбесіда, ділові ігри, аналіз особистих справ та ін.);

- Навчання інструментарію вирішення завдань. При цьому завдання консультанта - передати вміння і навички використання власного інструментарію і технологій фахівцям компанії таким чином, аби при його відсутності вони могли самостійно вирішувати завдання такого ж рівня складності.

- Повне занурення учасників у проблематику. Цей захід проводиться для того, щоб у максимально стислі терміни навчальна група опанувала мінімально необхідний обсяг інформації, вирішила поставлені завдання або виробила необхідні рішення. Даний захід, як правило, закінчується ескізом проектуванням змін та інновацій.

Навчальне консультування можна розглядати як форму впровадження знань в економічну діяльність, альтернативну такій традиційній формі, як навчання.

**Консультування через рефлексію.** Поняття «рефлексія» виникло у філософії і означало процес роздумів індивіда стосовно того, що відбувається у його свідомості. Через рефлексію індивід (людина) усвідомлює, яким його уявляють оточуючі (колеги, родичі, незнайомці). У консультаційній діяльності цей термін використовується

зادля характеристики *особливості консалтингового процесу*:

- консультант допомагає клієнтській організації зрозуміти причини виникнення та можливий механізм вирішення проблем за рахунок того, що керівник (або інша уповноважена особа), співпрацюючи з консультантом, уявляє власну організацію як сторонню (дивиться на проблему з боку);

- консультаційний процес відбувається переважно з використанням методів аналізу, економічного моделювання. Особливістю цього процесу є те, що особа, уповноважена приймати управлінські рішення, абстрагується від емоційної складової ставлення до проблеми функціонування підприємства та оперує фактами, розрахунками, прогнозами (так, ніби мова йде про сторонню організацію).

На практиці часто зазначені типи консультування доповнюють один одного, що підвищує результативність роботи консультанта.

#### **7.4. Інтегрований та глибокий консалтинг**

*Глибокий консалтинг* розрахований на тривалу, вимірювану роками співпрацю консультанта і клієнта. Він передбачає участь консультанта у стратегічному плануванні клієнта, постійному моніторингу маркетингового середовища, прогнозуванні ризиків з метою попередження криз. Вибудовується на довгострокових, довірчих, взаємовигідних відносинах між консультантом і клієнтом.

*Особливістю* глибокого консалтингу є розгляд організації як системи, що розвивається. При цьому консультант вивчає тенденції розвитку компанії і пропонує

клієнту нові можливості. Особливе значення при **глибокому консалтингу** має конкурентний аналіз клієнтської організації.

**Інтегрований консалтинг** характеризується командним принципом роботи (інтеграцією зусиль різних сторін) з постановкою завдання в інтересах конкретного замовника і виробленням форм і методів їх вирішення. Застосовується, в першу чергу, для виконання консультаційних робіт і послуг, що мають пошуковий характер і відрізняється явно вираженою інноваційною спрямованістю.

Основними *принципами* інтегрованого консалтингу є:

- командність – об'єднання консультантів різної спеціалізації і методів роботи в одну команду, а також залучення персоналу клієнта у процес консалтингу та подальших організаційних змін;

- системність – формування інструментарію (методичного апарату), системно-орієнтованого на рішення поставлених завдань і досягнення головної мети, а також розгляд організації як соціально-економічної системи;

- інноваційність – застосування нових форм і методів консалтингу, а також інновацій при вирішенні проблем замовника.

- поетапність – передбачає реалізацію консультаційних проектів по етапах з обов'язковою експертизою результатів, які сприймаються замовником при переході з одного етапу проекту на інший.

- ретельність, скрупульозність у виконанні, налаштування на потреби та особливості клієнта;

- орієнтація на вдосконалення та розвиток з урахуванням стану ринку, конкурентного середовища,

еволюції даної організації, її потенціалу, наявності рушійних і стримуючих сил, розуміння її місії;

– обов'язковий облік соціально-культурної складової як у самій організації, так і при проведенні консультування, застосування нематеріальних видів стимулювання, використання фактору лідерства.

## 7.5. Коучинг як метод консультування

**Коучинг** (англ. coaching) - це сфокусоване на рішенні, орієнтоване на результат і систематичне співробітництво, у ході якого коучер сприяє покращанню виконання завдань, збільшенню життєвого досвіду, самостійному навчанню й особистісному зростанню людей.

Коучинг походить від спортивного тренерства, тісно пов'язаний із прикладною психологією. З точки зору концепції управління знаннями організації, коучинг - це індивідуальний консалтинг, спрямований як на підвищення ефективності поточної діяльності людини, так і на її стратегічний розвиток на основі вдосконалення інтелекту, придбання та використання нових специфічних знань та вмінь.

Слід відрізняти коучинг від тренінгу і наставництва. **Тренінг** - це процес практичного навчання, отримання нових знань, умінь і навичок, які не обов'язково спрямовані на розвиток, а покликані забезпечувати досягнення поточних цілей (наприклад, освоєння нової технології роботи). Тренінг можна використовувати як інструмент коучингу. **Наставництво** та **коучинг** мають спільні риси, проте наявні певні відмінності, а саме:

- на відміну від наставництва, при якому наставник є співробітником організації, де виникла потреба у навчанні, коучер є запрошеним (зовнішнім) фахівцем;

- на протигагу наставнику, коучер є професійним консультантом;

- коучинг сприяє розвитку досвідчених співробітників, а наставництво є інструментом адаптації нових працівників.

- з точки зору ієрархії персоналу, наставництво застосовується більшою мірою у навчанні основних та допоміжних працівників, а коучинг - стосовно провідних фахівців та керівників.

***Процес коучингу*** включає такі ***фази***:

1. Постановка мети та її з'ясування клієнтом.
2. Перевірка реальності, приведення цілей у відповідність до потреб, можливостей, потенціалу.
3. Побудова програми і деталізованого плану коучингу.
4. Виконання плану з проведенням необхідних змін і отримання певних результатів.
5. Контроль результатів і формування зворотного зв'язку.

Відмінність коучингу від усіх видів консультування полягає в акцентуванні уваги на реалізації потенціалу клієнтом, його прагненні до вдосконалення і розвитку. Це, в свою чергу, вимагає безперервних змін, що є досить складним питанням. Таким чином, коучер повинен сприяти якісним змінам свого клієнта, і тут він виступає як фасилітатор - фахівець, який полегшує цей часто болючий процес.

Таблиця 8.2

**Класифікація коучингу [Error! Reference source not found., с. 91-92]**

| № п/п | Ознака             | Вид коучингу                                                                                |
|-------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Сфера застосування | - кар'єрний;<br>- бізнес-коучинг;<br>- коучинг особистісної ефективності;<br>- лайф-коучинг |
| 2     | Учасники           | - індивідуальний;<br>- груповий;<br>- корпоративний                                         |
| 3     | Формат             | - очний (особистий та фотокоучинг;<br>- заочний (інтернет та телефонний коучинг)            |

**Коучер** – це висококваліфікований консультант, який повинен мати такі **здатності та здібності**:

- проводити дослідження з використанням загальнонаукових та спеціальних методів пізнання; будувати адекватну реалістичну модель консультованої проблеми;
- керувати власними емоціями; розуміти емоційний стан клієнта, та вміти його регулювати;
- креативно та аналітично мислити;
- переконувати клієнта, впливати на нього, управляти конфліктами, соціальною поведінкою;
- мати вольові якості, цілеспрямованість, стресостійкість, працездатність;
- володіти сучасними соціально-психологічними, інформаційними технологіями, підходами і методами сучасного менеджменту.
- освоювати знання у суміжних сферах; прагнути до безперервного навчання;

## **7.6. Інформаційне забезпечення консультаційного процесу**

Успішна консультаційна діяльність базується на оперативному зборі та обробці інформації стосовно характеру і обсягу допомоги, яку консультант має надати клієнтові.

Основними *джерелами інформації* у консалтингу є:

- оприлюднені матеріали клієнтської організації (записи, звіти, публікації - це дані, збережені у формі, придатній для зчитування або перетворення);

- матеріали консалтингових фірм;

- події та умови (дії та супутні їм обставини, що піддаються спостереженню та які можливо зафіксувати та формалізувати характерну для них інформацію);

- пам'ять - вся інформація, що зберігається в пам'яті працівників організації-клієнта або тих, хто пов'язаний з нею та може надати інформацію, корисну для консультанта (факти, досвід, думки, переконання, враження, упередження, здогадки);

- інтернет-мережі з організованими в них сховищами та базами даних, конференціями та форумами.

Типовими *документами клієнтської організації*, які формують інформаційне забезпечення консалтингу, є наступні:

- *документи, котрі описують роботу клієнтської організації*: формулювання стратегії; методичні і процедурні вказівки; організаційні схеми; опис роботи; стандарти; плани бухгалтерських рахунків; делегування повноважень тощо;

- *документи, котрі описують плани клієнта*: ділові довго- і короткострокові плани; бюджети; прогнози; виклад цілей і задач; протоколи рад директорів та ін.;

- документи, що характеризують основні показники діяльності клієнтської організації: квартальна та річна бухгалтерська та фінансова звітність; сплачені рахунки-фактури, податкові та видаткові накладні, акти виконаних робіт; документи, котрі засвідчують права на інтелектуальну власність тощо.

Внутрішня документація та звіти клієнта містять інформацію про його ресурси, цілі, плани та ефективність роботи, включаючи дані про виробництво і обладнання; звіти керівництву по фінансових результатах і вартості операцій, послуг та виробів; статистику збуту; рух матеріалів; оцінку персоналу

**Спостереження** за діяльністю організації і бесіда з ключовими особами мають особливе значення в інформаційному забезпеченні консалтингу. Відвідування службових помешкань клієнта, спостереження за працівниками під час роботи і вислуховування їх точок зору надають інформацію про те, як організація працює насправді і які стосунки між її співробітниками. Проте довготривалі бесіди і спостереження за діяльністю організації виходять за межі можливостей консультантів, якщо на консультаційний процес відведено відносно небагато часу.

**Контакти**, які встановлюються консультантами під час роботи, з організаціями, та їх клієнтами є важливим інструментом інформаційного забезпечення. 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 стосовно консультованої проблеми, але й пропозиції та рекомендації щодо її вирішення.

### **Питання для перевірки знань**

---

- 1) Які загальнонаукові методи пізнання використовуються консультантом?
- 2) Перелічіть види консультування. Чим вони відрізняються між собою?
- 3) У яких формах здійснюється експертне консультування? Чим визначається його доцільність?
- 4) У чому полягає мета процесного консультування?
- 5) Проведення яких заходів передбачає навчальне консультування?
- 6) Розкрийте сутність проектного консультування.
- 7) У чому полягає відмінність коучингу від інших видів консультування?
- 8) Розкрийте значення інтегрованого консалтингу для клієнтської організації.
- 9) Дайте характеристику основним джерелам інформації у консалтингу.

## Тестові завдання

---

1. Які види консультування Ви знаєте?
  - А. експертне, проектне, функціональне, практичне;
  - Б. експертне, процесне, ефективне, стратегічне;
  - В. експертне, процесне, проектне, навчальне;
  - Г. наукове, проектне, експертне, навчальне.
  
2. Поглиблений аналіз ситуації за допомогою вибору критеріїв оцінки та розробки оціночних шкал, еталонів та спеціальних програм як один із форм..... консультування:
  - А. експертного;
  - Б. проектного;
  - В. процесного;
  - Г. навчального.
  
3. Коучинг - це :
  - А. систематичне співробітництво, що сприяє зростанню життєвого досвіду, самостійному навчанню й особистісному зростанню людей;
  - Б. процес практичного навчання, отримання нових знань, умінь і навичок, які не обов'язково спрямовані на розвиток, а покликані забезпечувати досягнення поточних цілей;
  - В. навчання основних та допоміжних працівників підприємства;
  - Г. характеризується командним принципом роботи.
  
4. Якщо у фірми відсутній досвід реалізації проекту, немає необхідних фахівців, інформаційного забезпечення, то необхідно застосувати наступний вид проектування:
  - А. експертне;
  - Б. процесне;
  - В. навчальне;

Г. проектне.

**5.** Командність, системність, інноваційність, поетапність, ретельність, обов'язковий облік соціально-культурної складової є важливими принципами:

- А. прогнозування;
- Б. інтегрованого консалтингу;
- В. аналітичної діяльності;
- Г. коучингу.

**6.** Документи, котрі описують роботу клієнтської організації:

- А. методичні і процедурні вказівки;
- Б. ділові довго- і короткострокові плани;
- В. протоколи рад директорів;
- Г. квартальна та річна бухгалтерська та фінансова звітність.

