

Охріменко О. О., Кухарук А. Д.

МІЖНАРОДНИЙ КОНСАЛТИНГ

Навчальний посібник

Київ, НТУУ «КПІ»
2016

Гриф надано Вченою радою НТУУ «КПІ»
(протокол № 10 від «07» грудня 2015 р.)

Рецензенти:

В. А. Верба, доктор економічних наук, професор кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

В. В. Липов, доктор економічних наук, професор кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Охріменко О. О., Кухарук А. Д.

Міжнародний консалтинг: навч. посіб. / О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 184 с.

У навчальному посібнику систематизовано та висвітлено положення теорії та практики міжнародного консалтингу, розвитку консалтингових послуг у світі. Особливу увагу приділено організаційно-економічним аспектам консалтингової діяльності, особливостям формування відносин між консультантом та клієнтською організацією, а також методиці та технології консультування суб'єктів різних типів господарювання.

До кожного розділу посібника представлено теоретичні питання для контролю знань з відповідних тем та тестові завдання, котрі покликані забезпечити підвищення рівня засвоєння викладеного матеріалу.

Видання буде корисним для науковців, викладачів, аспірантів, студентів, а також фахівців-практиків та менеджерів вітчизняних підприємств.

© О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук, 2016
© НТУУ «КПІ», 2016

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ЕВОЛЮЦІЯ МІЖНАРОДНОГО КОНСАЛТИНГУ	7
1.2. Суб'єкти та об'єкти міжнародного консалтингу	10
1.3. Еволюція та фактори розвитку консалтингових послуг.13	
1.4. Професійні консалтингові асоціації у світі	17
1.5. Консалтингові асоціації в Україні.....	19
Питання для перевірки знань	21
Тестові завдання	22
РОЗДІЛ 2. ПОНЯТТЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ПОСЛУГИ.....	25
2.1. Консультаційна послуга як специфічний вид товару	26
2.2. Класифікація консалтингових послуг.....	28
2.3. Види та функції управлінського консультування	30
Питання для перевірки знань	33
Тестові завдання	34
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СВІТОВОГО РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ	37
3.1. Проблеми розвитку консультування в умовах глобалізації	38
3.2. Особливості послуг міжнародного консультування	41
3.3. Сучасний світовий ринок консалтингових послуг	44
3.4. Становлення консалтингу в Україні	51
Питання для перевірки знань	56
Тестові завдання	57
РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	60

4.1. Заснування консалтингового бізнесу.....	61
4.2. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності	63
4.3. Принципи управління консультаційною діяльністю	66
4.4. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії.....	70
Питання для перевірки знань	74
Тестові завдання	75
РОЗДІЛ 5. ПОЗИЦІЯ ТА РОЛЬ КОНСУЛЬТАНТА У КОНСАЛТИНГОВОМУ ПРОЦЕСІ	76
5.1. Ролі та поведінка консультанта.....	77
5.2. Зовнішнє та внутрішнє консультування.....	81
5.3. Професійні риси та здібності консультанта.....	85
5.4. Базові цінності та етичний кодекс консультанта	87
Питання для перевірки знань	90
Тестові завдання	90
РОЗДІЛ 6. ЗАЛУЧЕННЯ КОНСУЛЬТАНТА ДО КЛІЄНТСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	92
6.1. Визначення доцільності консультування	93
6.2. Фактори успішного консультування	95
6.3. Типологія клієнтів консалтингової компанії	97
6.4. Особливості консультант-клієнтських відносин	100
6.5. Процедура вибору консультанта.....	103
6.6. Баланс очікувань клієнта та консультанта.....	105
Питання для перевірки знань	108
Тестові завдання	109
РОЗДІЛ 7. КАДРОВА РОБОТА У СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ.....	111
7.1. Кадрова політика консалтингової компанії	112
7.2. Організація роботи консультантів	114
7.3. Організаційна культура консалтингової компанії.....	116
7.4. Професійна структура консалтингової організації	119
Питання для перевірки знань	122

Тестові завдання	123
РОЗДІЛ 8. МЕТОДИКА КОНСУЛЬТУВАННЯ.....	125
8.1. Методи пізнання у консультативному процесі.....	126
8.2. Типи консалтингової діяльності.....	128
8.3. Особливості різних типів консультативної діяльності .	130
8.4. Інтегрований та глибокий консалтинг.....	135
8.5. Коучинг як метод консультування.....	137
8.6. Інформаційне забезпечення консультативного процесу	140
Питання для перевірки знань	142
Тестові завдання	143
РОЗДІЛ 9. ТЕХНОЛОГІЯ КОНСАЛТИНГУ	145
9.1. Основні фази та етапи консультативного процесу	146
9.2. Центри уваги керівника консалтингової фірми.....	150
9.3. Класифікація консалтингових проєктів	153
9.4. Розробка консалтингового проєкту	155
9.5. Маркетинг у консультуванні	157
9.6. Особливості оплати консультативних послуг.....	159
Питання для перевірки знань	161
Тестові завдання	162
РОЗДІЛ 10. ОСОБЛИВОСТІ КОНСУЛЬТУВАННЯ РІЗНИХ ТИПІВ ПІДПРИЄМСТВ	165
10.1. Моделі консультування.....	166
10.2. Консультування новостворених підприємств.....	169
10.3. Консультування при зростанні підприємства.....	170
10.4. Консультування компаній у кризовому стані	172
10.5. Консультування при управлінні змінами.....	175
Питання для перевірки знань	177
Тестові завдання	177
Список рекомендованої літератури.....	179

ВСТУП

Потенціал національних економік має тісну залежність від ресурсного забезпечення країн, ступеня їх інтеграції до світогосподарських зв'язків та якості менеджменту, що базується на активізації одержання, використання та передачі знань.

У практиці промислово розвинених країн консалтингові послуги у сфері економіки та управління підприємствами являють собою важливий фактор ефективного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Ускладнення економічних процесів призвело до формування національних та міжнародних ринків консалтингових послуг, що виконують функцію поширення передових технологій вирішення завдань.

Зміст навчального посібника орієнтований на оволодіння теоретичними знаннями з питань: теорії та практики міжнародного консалтингу, розвитку консалтингових послуг у світі, побудови клієнтських мереж та реалізації консалтингових проєктів.

Змістовна прикладна частина навчального посібника покликана сформувати у студентів методичні підходи до ідентифікації проблеми у межах консалтингового проєкту та формування переліку заходів до її вирішення.

До кожного розділу представлені питання для контролю знань та тестові завдання, що стимулюють самостійну роботу студентів та підвищують рівень засвоєння теоретичного матеріалу.

Навчальний посібник «Міжнародний консалтинг» буде корисним для науковців, викладачів, аспірантів, студентів, а також фахівців-практиків і менеджерів вітчизняних підприємств.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ЕВОЛЮЦІЯ МІЖНАРОДНОГО КОНСАЛТИНГУ

Мета: розглянути питання, що стосуються сутності міжнародного консалтингу, його складових елементів крізь призму еволюції та факторів розвитку консалтингових послуг.

Питання для обговорення:

- 1.1. Базові поняття, предмет та завдання консалтингу
- 1.2. Суб'єкти та об'єкти міжнародного консалтингу
- 1.3. Еволюція та фактори розвитку консалтингових послуг
- 1.4. Професійні консалтингові асоціації у світі
- 1.5. Консалтингові асоціації в Україні



Ключові поняття:

- ✓ Консалтинг
- ✓ Міжнародний консалтинг
- ✓ Консалтингове агентство
- ✓ Консалтингова послуга
- ✓ Консалтинговий проект
- ✓ Консультувана проблема
- ✓ Консультант
- ✓ Клієнтська організація
- ✓ Інститут внутрішнього консультування
- ✓ Європейська федерація асоціацій з економіки та управління (ФЕАКО)
- ✓ Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (АМКФ)

1.1. Базові поняття, предмет та завдання консалтингу

Через зростання невизначеності та нестабільності ринкового середовища керівникам підприємств стає дедалі складніше ухвалювати ефективні та обґрунтовані управлінські рішення. Тому до процесу управління розвитком підприємств залучають професійних консультантів.

Консалтинг (англ. *Consulting* – консультування) – це вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якої полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку і використання науково - технічних і організаційно - економічних інновацій з урахуванням наочної області і проблем клієнта. Консалтингова діяльність полягає у консультуванні керівників, управлінців, профільних фахівців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності.

Міжнародний консалтинг – це вид міжнародної діяльності у сфері послуг, яку здійснюють спеціалізовані компанії одних країн у вигляді надання порад державам, виробникам, продавцям і покупцям інших країн з широкого кола питань економічної діяльності, а також яку здійснюють спеціалізовані компанії одної країни у вигляді порад з питань зовнішньоекономічної діяльності підприємствам з цієї ж країни.

Консалтингове агентство – підприємство, що надає професійні послуги консультування клієнтам (суб'єктам господарювання) з вирішення завдань управлінської, операційної чи фінансово-інвестиційної діяльності.

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

Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультування, або через деякий проміжок часу. Традиційною є пряма взаємодія консультантів з керівниками підприємств протягом виконання консалтингових проєктів, метою яких є розроблення й упровадження трансформаційних змін на підприємстві.

Консалтинговий проєкт – форма взаємодії консультантів з клієнтом у межах консультування, що виявляється через впровадження розроблених пропозицій і заходів у його практичну діяльність.

Консультована проблема - теоретичне чи практичне питання (задача), що вимагає дозволу, пояснення, вивчення, дослідження, діагностики, аудиту, формування рекомендацій щодо вирішення завдань консультованої проблеми.

Предметом міжнародного консалтингу є ситуації, що виникають у процесі функціонування підприємств на міжнародному ринку і спричиняють чи можуть спричинити їх неефективну діяльність.

Основним **завданням** консалтингу є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських задач та проблем економічного розвитку, оптимізації бізнес-процесів, підвищенні ефективності функціонування підприємств в цілому.

Відповідно до класифікатора Світової організації торгівлі (СОТ) консалтинг відноситься до ділових непрофесійних послуг. При цьому юридичні та аудиторські послуги відносяться до ділових професійних послуг. Консалтинг передбачає надання порад та рекомендацій, а інші професійні послуги (аудиторські, юридичні, бухгалтерські, рекрутмент і т.д.) передбачають виконання зовнішніми фахівцями певних функцій менеджменту замість штатних менеджерів і спеціалістів підприємств.

Показовим прикладом ролі консалтингових компаній у розробленні інноваційних управлінських технологій є той факт, що практично всі сучасні популярні концепції розвитку підприємств належать дослідникам, які є представниками провідних консалтингових компаній. Активна роль консультантів як фахівців з виявлення проблемних зон, діагностування і вибору напрямів розвитку клієнтських організацій забезпечує прискорення процесу розкриття наявних знань в організації, сприяє прирощенню інтелектуального капіталу компанії, відкриває нові сфери створення конкурентних переваг.

1.2. Суб'єкти та об'єкти міжнародного консалтингу

Суб'єктами міжнародного консалтингу є учасники процесу консультування, яким притаманні внутрішні мотиви, інтереси, цілі та здатність до їх реалізації у сфері міжнародного консалтингу.

Суб'єктами міжнародного консалтингу можуть виступати окремі особи, підприємства, транснаціональні структурні утворення, міжнародні організації й асоціації. При цьому суб'єкта, що здійснює консультування називають **консультантом**, а підприємство, що потребує послуг із консультування – **клієнтською організацією**.

Під **процесом консультування** розуміють послідовну серію дій, заходів, що виконуються консультантом для досягнення позитивних змін у клієнтській організації.

Моделі взаємовідносин суб'єктів консультування відрізняються ступенем участі та зусиль консультантів та клієнтів на кожному з етапів консультаційного процесу. Ці взаємовідносини будуються залежно від того, який тип консультування становить основу взаємодії. Можна виділити

три основні моделі взаємовідносин суб'єктів консультування: «експерт-клієнт», «лікар-пацієнт» та «співробітництво».

Модель «експерт-клієнт» характеризується залученням консультантів лише на етапі розробки консультаційних рекомендацій, що дозволяє певним чином мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і термін перебування консультантів в організації клієнта.

Модель «лікар-пацієнт» передбачає, що консультант здійснює професійну діагностику клієнтської організації, виявляє проблеми та розробляє комплекс заходів щодо їх вирішення.

Модель «співробітництво» поєднує зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах процесу консультування та дозволяє підняти рівень кваліфікації персоналу шляхом передачі основних методичних підходів до вирішення проблем.

Виділяють такі **принципи** ефективних взаємовідносин між консультантом та клієнтською організацією:

- *професійність консультаційних послуг*, що позначається передусім на залученні до консалтингової діяльності фахівців, які мають спеціальну професійну, фахову підготовку, володіють певними знаннями, навичками і досвідом, дотримуються етичних професійних норм, мають професійну сертифікацію;

- *незалежність консультантів*, яка має бути як юридичною, так і емоційною, оскільки формування об'єктивного погляду на проблеми клієнта базується на неупередженості думки, незалежній позиції щодо оцінювання стану клієнтської організації, відсутності адміністративного впливу керівництва компанії на консультанта;

- *конфіденційність консалтингової співпраці*, яка забезпечує гарантію клієнту щодо нерозголошення будь-якої інформації про нього, дозволяє йому бути впевненим, що

отримані у процесі консультування дані, внутрішні документи не будуть використані консультантами для власної вигоди та в інтересах третіх осіб;

– *рекомендаційний характер порад, ідей та пропозицій* консультанта, рішення щодо реалізації яких приймається керівниками компанії, відповідальними за її результати. Клієнт має право відмовитися від реалізації пропозицій консультанта або в процесі співпраці активно формувати рішення щодо змін у компанії;

– *інноваційність процесу та результатів* консультування, що зумовлена його сутністю – впровадження нових ідей та технологій у практику підприємств, пошук нових інструментів підвищення результативності бізнесу, його конкурентних позицій.

Об'єктами консалтингу виступають:

- виробнича структура організації;
- організаційний розвиток та організаційні зміни;
- процеси розробки та реалізації стратегії розвитку;
- реінжиніринг бізнес-процесів;
- аутсорсинг непрофільних видів господарської діяльності;
- супровід інноваційних проєктів;
- проєктування організаційних структур управління;
- організування мотивації та винагородження працівників;
- формування культури організації;
- розвиток персоналу;
- запровадження нових методів управління тощо.

1.3. Еволюція та фактори розвитку консалтингових послуг

Основними **причинами появи** консалтингових послуг є розвиток капіталістичних відносин, що пов'язаний із зростанням промислового виробництва, розвитком науки і нових технологій, розширенням міжнародного обміну, зростанням обсягів інформації.

Посилення конкуренції вимагало від підприємств поглибленої спеціалізації. Виник поділ на систематичні, щодня виконувані завдання і завдання, що виходять за рамки компетенції керівництва компаній. Зовнішні консультанти були покликані заповнити відсутність необхідних навичок всередині організації. Одним з перших професійних консультантів став засновник теорії наукового управління підприємством Фредерік Тейлор. Потім до нього приєдналися такі консультанти як Гаррінгтон Емерсон і Артур Д. Літл, чії роботи у галузі наукової організації праці та ефективності виробництва принесли їм світову популярність. У таблиці 1.1. приведені основні етапи становлення ринку консалтингових послуг.

У 1914 р. Едвін Буз організував службу ділових досліджень, що стала *однією з перших консалтингових компаній у світі* – «Booz Allen Hamilton». У тому ж році в Чикаго вперше було створено фірму з менеджмент-консалтингу – «Служба досліджень бізнесу» («Business Research Services»).

У період 1920-1930 рр. такі фірми поширилися в Європі (в першу чергу у Великій Британії та Німеччині), а починаючи з 1940 року – в інших регіонах світу (Азія, Африка, Латинська Америка).

Однак до початку 30-х років ХХ ст. консалтингу як окремої галузі економіки не існувало. Кількість невеликих

фірм, зайнятих у цій сфері, була незначною. Проблеми, якими займалися ці консалтингові компанії, зводилися в основному до маркетингу, збуту та управління людськими ресурсами.

Таблиця 1.1.

Становлення ринку консалтингових послуг у світі [52]

Етап/ фаза	Період	Характеристика
1	1903-1914	Зародження професії Консультант Поява перших консультантів з ефективності виробництва
2	1914-1960	Становлення ринку консалтингових послуг
2/1	1914-1933	Поява професій та виду бізнесу – управлінський консультант
2/2	1933-1945	Розвиток промислового консалтингу
2/3	1945-1960	Активний розвиток поведінкових теорій
3	1960 по теп. час	Прискорення зростання ринку консалтингових послуг
3/1	1960-1970	Тенденції злиття та поглинання у крупному бізнесі
3/2	1970-1987	Розвиток методів стратегічного управління
3/3	1987-по теп. час	Консалтинг стає загальною призначеною всесвітньою галуззю

Повноцінними комерційними підприємствами з власною стратегією розвитку, ринковою поведінкою та своїм асортиментом продукції консалтингові компанії стали після Другої світової війни, у процесі відновлення світової промисловості, фінансової і політичної систем.

Післявоєнний період називають «золотими роками» консультування. Саме в той час попит на консалтингові послуги почав зростати особливо інтенсивно. Більшість консалтингових компаній, які було створено у цей період, існують досі. Наприклад, «РА» (Personnel Administration)

(Великобританія) у 1943 р. налічувала лише 6 консультантів, у 1963 р. – 370, а в 1984 р. – більше 1300 консультантів у 22 країнах.

Однією з відмінних рис періоду стало **утворення компаній за Т- подібним профілем**. Основу таких компаній становили експерти, які застосовували загальні закони управління для різних видів економічної діяльності. Концепція Т-подібних навичок передбачає наявність відповідних навичок і досвіду у міждисциплінарних сегментах.

У цей же період виникає **інститут внутрішнього консультування** (1950-і рр.). Клієнти, зацікавлені в отриманні консалтингових послуг, замислилися про можливий витік інформації та почали запрошувати консультантів на посаду штатних співробітників. Таким чином, вони гарантували собі умови нерозголошення інформації та постійний доступ до консалтингових послуг. З іншого боку, консультанти починають пропонувати типові підходи до вирішення проблем та втрачають незалежність. Тому крупні компанії продовжують запрошувати зовнішніх консультантів.

Основні етапи еволюції консалтингу на пострадянському просторі представлено у табл. 1.2.

На даному етапі розвитку економіки України період усвідомлення можливості і доцільності використання компаніями консалтингових послуг змінюється етапом свідомого вибору консалтингової компанії як бізнесового партнера. Консультанти сприймаються клієнтськими організаціями як каталізатори інноваційних процесів, що забезпечують фінансове зростання. Більшість компаній, які замовляють консультаційні послуги, є успішними зростаючими підприємствами, що прагнуть посилити конкурентний статус.

Серед основних **факторів розвитку консалтингових послуг** виділяють такі:

- **технічний прогрес:** виникають все більш складні проблеми взаємозалежності, добробуту, освіти, лідерства, прийняття рішень, проте знання підприємців (потенційних замовників консалтингових послуг) щодо створення та ефективного використання різних видів ресурсів в умовах динамічного ринкового середовища накопичуються недостатньо швидко;

Таблиця 1.2

Етапи еволюції консалтингу на пострадянському просторі (складено на основі [12, с. 258; 16, с. 137-138])

№ п/п	Період, роки	Характерні риси розвитку консалтингу
1	1920 – 1990	Заміщення послуг консалтингу роботою науково-дослідницьких, конструкторських та технологічних служб.
2	1991 – 1995	Поява потужних міжнародних консалтингових організацій з метою супроводу закордонних клієнтів, які виходили на російський та український ринок.
3	1996 – 2000	Створення великої кількості вітчизняних консалтингових організацій та їх асоціацій. Відбувається спеціалізація послуг.
4	2000 – 2005	Якісні зміни у розвитку консалтингу, посилення сегментації ринку, покращення ставлення клієнтів до послуг консалтингу, зростання попиту на консалтингові послуги.
5	2006 – 2009	Інтеграція вітчизняних консалтингових послуг у глобальний ринок консалтингу.
6	2009 – до т.ч.	Кризові явища на ринку консультування, котрий характеризується епізодичним відтоком іноземних інвестицій та нестабільністю розвитку вітчизняних консалтингових фірм

- **криза людських ресурсів:** неефективне використання таких ресурсів, як жінки, молодь, люди з обмеженими

можливостями, громадяни похилого віку, безробітні та люди без освіти – проблема, котру необхідно вирішити задля посилення економічного зростання країни та підвищення рівня життя населення;

- **нерозвиненість консалтингових навичок робітників:** чимало керівників та інших працівників підприємств мають потенціальні навички консультантів, тренерів, викладачів, інструкторів, радників. Розвиток таких здібностей шляхом навчання персоналу та підвищення кваліфікації у подальшому, можна збільшити рівень накопичення знань всередині підприємства.

1.4. Професійні консалтингові асоціації у світі

Національні та інтернаціональні професійні асоціації є важливими суб'єктами на світовому ринку консультування. Професійні консалтингові асоціації існують у 42 країнах світу.

Існують два провідних міжнародних професійних **об'єднання консалтингових фірм:**

- *Європейська федерація асоціацій з економіки та управління* (ФЕАКО): заснована у 1960 р. в Парижі, з 1991 р. штаб-квартира розташована у Брюсселі. Об'єднує 25 національних асоціацій країн Європи (17 - з країн Західної Європи, 8 - з країн Центральної і Східної Європи). Федерація налічує 1200 консалтингових фірм (більше 12 000 консультантів) і є міжнаціональним об'єднанням;

- *Асоціація менеджмент-консалтингових фірм* (АМКФ): заснована у 1929 р. До середини 1990-х рр. була національною асоціацією консалтингових фірм США (АКМЕ), після чого визначила себе як міжнародну асоціацію, ввівши до назви підзаголовок «Всесвітня асоціація консалтингових фірм». На відміну від ФЕАКО, АМКФ є

транснаціональним об'єднанням, оскільки її міжнародний статус ґрунтується на тому, що членами цієї організації є найбільші американські консалтингові фірми, які мають філіали практично у всіх регіонах світу.

Авторитетним консалтинговим об'єднанням є Міжнародна рада інститутів управлінського консультування (The International council of management consulting institutes - ICMCI). Це мережа асоціацій консультантів по всьому світу, які мають спільну місію, цінності та цілі. Національні інститути, що входять до ради, здійснюють процедуру сертифікації консультантів. На даний час до ради входить 37 країн - постійних членів і 8 тимчасових.

Разом з іншими спеціалістами в області менеджменту (практикуючими менеджерами, викладачами та ін.) консультанти створили такі організації як:

- Європейський фонд розвитку менеджменту;
- Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної та Східної Європи;
- Американська асоціація менеджменту;
- Японська федерація менеджмент-організацій;
- Міжнародна асоціація консультантів з організаційного розвитку;
- Асоціація консультантів з підбору вищого управлінського персоналу та інші.

Завдання консалтингових асоціацій такі:

- формування мережі спеціалізованих фірм управлінського консультування;
- координація та інформаційне забезпечення;
- підтримка і розповсюдження високих стандартів якості послуг та етики взаємовідносин із клієнтами;
- атестація і підвищення кваліфікації консультантів;
- виконання досліджень з метою прогнозування потреб у консультаційних послугах;

- розробка рекомендацій щодо організації та методів консультування;

- здійснення видавничої та рекламної діяльності тощо.

З метою обговорення та вирішення прикладних проблем розвитку консалтингових компаній та асоціацій на міжнародному рівні проводяться тематичні конференції. Найбільш масштабною є Всесвітня конференція менеджмент-консультантів, що проводиться починаючи з 1987 р. один раз на чотири роки в різних країнах світу (Франції, Італії, Німеччині та ін.).

Окрім професійних консалтингових асоціацій існують також організації, до яких консультанти залучаються поряд з іншими фахівцями в області менеджменту: викладачами, професійними менеджерами тощо. До таких організацій належать Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної та Східної Європи (CEEMAN), Американська асоціація менеджменту (AMA), Японська федерація менеджмент-організацій (ZEN - NOH - REN).

1.5. Консалтингові асоціації в Україні

У 2002 р. в Україні створено «Асоціацію консалтингових фірм», діяльність якої спрямовано на координацію взаємодії державних, міжнародних структур та неурядових громадських організацій при реалізації спільних програм, налагодження міжнародних зв'язків у сфері консалтингу, організації міжнародного обміну інформацією та технологіями на комерційній основі, розробку проєктів та законодавчих актів, які б сприяли розвитку консалтингу в Україні.

До складу Асоціації входять аудиторські фірми, оціночні агенції, юридичні компанії, дизайнерські студії, маркетингові бюро та інші консалтингові компанії.

Відповідно до «Положення про членство в АП «Асоціація консалтингових фірм», членами даного об'єднання можуть бути:

- суб'єкти господарювання, що здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;
- громадяни України, іноземці та особи без громадянства, котрі здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці, які не є учасниками Асоціації і бажають зробити свій внесок в реалізацію цілей, завдань та мети діяльності асоціації.

Членство в «Асоціації консалтингових фірм» надає підприємствам-членам наступні переваги:

- право використовувати можливості та ресурси Асоціації для захисту своїх прав, інтересів перед органами виконавчої влади та іншими підприємствами, установами й організаціями, у тому числі через представництво інтересів;
- можливість брати участь у бізнес-заходах (семінарах, конференціях, тренінгах, форумах), що проводяться Асоціацією, у тому числі міжнародних;
- отримання кваліфікованих рекомендацій від спеціалістів Асоціації щодо вибору виконавця послуг відповідно до напрямів діяльності члена Асоціації, а також бути рекомендованими як виконавець послуг іншим членам Асоціації;
- рекомендації для проходження навчання, стажування та підвищення кваліфікації персоналу у різних закладах навчання (у тому числі бізнес-школах), розміщених як на території України, так і за кордоном тощо.

Всеукраїнська асоціація консультантів з управління «ІМС Україна» – це громадська організація, метою якої є: розробка та підтримка професійних та етичних стандартів управлінського консультування, розповсюдження провідних практик, методик і технологій на ринку України, визнання українських консультантів на міжнародному рівні відповідно до Амстердамської моделі компетенцій консультантів з управління (ICMC).

Амстердамський Стандарт Сертифікації передбачає оцінювання здобувача кращими представниками професії за єдиними для всіх правилами. СМС (Сертифікований консультант з управління) є сертифікаційним знаком, яким нагороджує національна асоціація консультантів з управління (СМС-Ukraine). У 2012 р. відбулася перша сертифікація групи українських консультантів. Сертифікаційний процес здійснювала Голландська асоціація консультантів з управління, передаючи свій досвід оцінки претендентів на звання СМС і виступаючи в якості наставників

«ІМС Україна» – представник України в Міжнародній Раді Інститутів Управлінського Консультування (ICMCI) і партнер Програми Ділових консультаційних послуг Європейського Банку Реконструкції та Розвитку.

Питання для перевірки знань

- 1) Розкрийте сутність поняття «консалтинг».
- 2) Охарактеризуйте предмет та назвіть об'єкти міжнародного консалтингу.
- 3) У чому полягає основне завдання консалтингу?
- 4) Розкрийте сутність понять «консалтингове агентство», «консалтингова послуга», «консалтинговий проект».
- 5) Визначте основних суб'єктів міжнародного консалтингу.
- 6) Назвіть та охарактеризуйте моделі взаємовідносин консультанта та клієнтської організації.

- 7) Окресліть причини появи консалтингу як виду діяльності.
- 8) Дайте характеристику факторам розвитку консалтингових послуг.
- 9) В якому році було створено перші консалтингові агенції?
- 10) Який саме історичний період вважається «золотими роками» консалтингу та чому?
- 11) Висвітліть особливості сучасного етапу розвитку консалтингу у світі.
- 12) Яку роль відіграють консультанти у розвитку виробничо-комерційної діяльності підприємства?
- 13) Які консалтингові об'єднання на світовому ринку консультування Ви знаєте?
- 14) Окресліть завдання, які покладено на консалтингові асоціації.
- 15) Назвіть основну мету створення Асоціації консалтингових фірм в Україні.
- 16) Зазначте категорії фізичних та юридичних осіб, які можуть бути членами Асоціації консалтингових фірм в Україні.

Тестові завдання

1. Історично першим видом зовнішніх професійних послуг були:
 - А. юридичні послуги;
 - Б. консультування з економіки і управління;
 - В. аудиторська діяльність;
 - Г. менеджмент-консалтинг.
2. Другий пострадянський етап еволюції консалтингу характеризувався:

А. заміщенням послуг консалтингу роботою науково-дослідних, проектно-конструкторських та технологічних служб;

Б. розширенням ринку внаслідок певної стабілізації політичної ситуації, збільшенням інвестицій;

В. посиленням сегментації ринку;

Г. появою потужних міжнародних консалтингових організацій.

3. Проблеми взаємозалежності, добробуту, освіти, лідерства, прийняття рішень пов'язані з:

А. кризою людських ресурсів;

Б. технічним прогресом;

В. нерозвиненістю консалтингових навичок робітників;

Г. наявністю вільного часу.

4. Міжнародним транснаціональним об'єднанням консалтингових фірм є:

А. АМКФ (Асоціація менеджмент-консалтингових фірм);

Б. ФЕАКО (Європейська федерація асоціацій з економіки та управління);

В. СЕЕМАН (Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної та Східної Європи);

Г. EFMD (Європейський фонд розвитку менеджменту).

5. Третій етап еволюції консалтингу на пострадянському просторі тривав з:

А. 2006 р.;

Б. 1991 – 1995 рр.;

В. 1920 – 1990 рр.;

Г. 1996 – 2000 рр.

6. До технічного прогресу в розвитку консалтингових послуг відносять:

А. неефективне використання людських ресурсів;

Б. проблеми взаємозалежності, добробуту, освіти, лідерства, прийняття рішень;

В. керівників та інших працівників рекрутують і вчать працювати внутрішніми консультантами в своїх організаціях і групах;

Г. зростання кількості осіб, які мають вільний час.

7. Причинами появи консалтингових послуг є:

А. зростання промислового виробництва, розвиток науки і нових технологій;

Б. розширення міжнародного обміну;

В. зростання обсягів інформації;

Г. зростання промислового виробництва, розвиток науки і нових технологій, розширення міжнародного обміну.

8. Консультування на основі наукового управління концентрується на питаннях:

А. продуктивності та ефективності роботи фабрики, раціональної організації праці і зниженні витрат виробництва;

Б. продуктивності та ефективності роботи фабрики;

В. раціональної організації праці;

Г. раціональної організації праці і зниженні витрат виробництва.

РОЗДІЛ 2

ПОНЯТТЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ПОСЛУГИ

Мета: виявити особливості консалтингової послуги як специфічного товару та окреслити специфіку її прояву

Питання для обговорення:

- 2.1. Консультаційна послуга як специфічний вид товару
- 2.2. Класифікація консалтингових послуг
- 2.3. Види та функції управлінського консультування

Ключові поняття:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| ✓ <i>Експертне консультування</i> | ✓ <i>Консультування шляхом рефлексії</i> |
| ✓ <i>Процесне консультування</i> | ✓ <i>Консультування шляхом взаємного навчання</i> |
| ✓ <i>Проектне консультування</i> | |
| ✓ <i>Навчальне консультування</i> | |
| ✓ <i>Управлінське консультування</i> | |

Commented [A1]:



2.1. Консультатійна послуга як специфічний вид товару

Консалтингової послуги як товар мають наступні **властивості**: невідчутність; невіддільність від джерела; непостійність якості; неможливість збереження.

Невідчутність консалтингової послуги проявляється у відсутності її матеріально-речової форми. Тому замовник зможе оцінити якість послуги лише після того, як отримає її. У зв'язку із цим, вибір конкретної консалтингової компанії з набором відповідних послуг відбувається в умовах невизначеності.

Подолання невідчутності послуги є одним із основних маркетингових завдань консалтингової фірми. З цією метою проводиться підвищення матеріалізації та візуалізації послуг. Зокрема, зменшити рівень невідчутності послуг можна за допомогою:

- розвитку бренду;
- розробки іміджевої політики;
- надання клієнтам інформації щодо попереднього досвіду у вигляді відгуків;
- надання клієнтам звітів про попередні консалтингові проекти;
- укладення максимально деталізованого письмового договору;
- розрахунку вартості робіт залежно від передбачуваних результатів (такий спосіб ціноутворення можливий лише для деяких галузей консалтингу).

Невіддільність від джерела виражається в тому, що консультант є складовою частиною послуги. Консалтингові послуги практично неможливо поширювати через посередників. Функція посередників полягає лише у поширенні інформації. Найважливішим наслідком

невіддільності послуг від джерела є те, що відповідальність за якість послуг компанії повністю лежить на її персоналі.

Невіддільність послуги від джерела породжує таку важливу для консалтингових фірм проблему, як спроби консультантів надавати послуги від свого імені, минувши фірму. Можливими заходами з подолання невіддільності від джерела можуть бути:

- посилення мотивації всього персоналу;
- розвиток технологій консультування;
- розподіл процесу консультування на етапи, що допускають участь менш кваліфікованого персоналу;
- формалізація досвіду і знань консультантів через створення баз знань і експертних систем.

Сутність такої властивості, як **непостійність якості** консалтингової послуги полягає в тому, що якість послуг залежить, перш за все, від професійного досвіду, освіти, мотивації консультантів і може бути неоднаково оцінена різними клієнтами.

При оцінюванні якості таких послуг спостерігається високий рівень суб'єктивізму оцінки, адже критерії якості консультування для кожного клієнта можуть бути власними. Для уникнення непорозумінь щодо визначення рівня якості наданої послуги як з позиції клієнта, так і з позиції консультанта, доцільно застосовувати групування клієнтів і консультантів по категоріях.

Неможливість збереження консалтингової послуги виявляється у тому, що результати консультування у формі звіту або рекомендацій доцільно використовувати одразу після завершення процесу консультування. Це викликано тим, що ринкове середовище, в якому функціонують клієнтські організації, є динамічним, і умови роботи підприємств постійно змінюються. Так, не варто очікувати позитивні результати, якщо консалтингові рекомендації

впроваджено із значним запізненням. Також дана властивість консалтингової послуги проявляється у тому, що консультанти не можуть підготувати стандартні консалтингові рішення потенційним клієнтам на перспективу.

2.2. Класифікація консалтингових послуг

Сучасний набір консультативних послуг на Заході склався у 50-60-х рр. XX ст., які називають «золотим століттям консалтингу». У європейському довіднику консультантів з менеджменту в даний час консультативні послуги об'єднані у вісім груп: загальне управління; адміністрування; фінансове управління; управління кадрами; маркетинг; виробництво; інформаційна технологія; спеціалізовані послуги.

Асоціація консультантів Великої Британії виділяє 63 області консультативної активності. Мають місце інші підходи до класифікації консалтингу. Так, американський консультант Е.Х. Фукс визначає 100 областей, що входять до компетенції управлінського консультування, які він групує у десять великих розділів.

Види послуг, які сформувалися на сучасному етапі розвитку міжнародного консалтингу, представлено в табл. 2.1. Існують також **інші види** професійних послуг з економіки та управління, які включаються в поняття «консалтинг» у широкому розумінні: аудит; бухгалтерське обслуговування; юридичні послуги; інжиніринг; рекрутинг; реклама й відносини із громадськістю; тренінг тощо.

Таблиця 2.1

Види консалтингових послуг [11]

№ п/п	Види послуг	Характеристика послуг
1	2	3
<i>I. Комплексні консалтингові послуги</i>		
1	Дослідження ринку	Оцінювання розміру, місткості, структури ринку, аналіз рівня конкурентного оточення з діагностикою споживачів та конкурентів, виявлення тенденцій розвитку ринку.
2	Стратегічний консалтинг (у т.ч. бізнес-планування)	Дослідження політики та ділової активності, проведення стратегічного аналізу компанії, визначення мети розвитку та методів досягнення стратегічних цілей.
3	Підготовка та експертиза інвестиційних проєктів, фандрайзинг	Обґрунтування інституційної та технічної можливості здійснення проєкту, його аналіз з погляду комерційної, соціальної доцільності, фінансової привабливості та реалізації в умовах невизначеності та ризику, пошук та залучення фінансування.
4	Послуги у сфері інформаційних технологій	Надання допомоги у виборі, впровадженні та супровід програмних продуктів, розроблення програмних методів управління виробництвом, фінансами, маркетингом, бухгалтерським та фінансовим обліком.
<i>II. Консультування у сфері функцій і процесів управління</i>		
5	Фінансовий консалтинг	Консультування щодо поточного фінансового стану компанії, систем та методів фінансового планування, визначення ефективності структури капіталу, інвестиційної політики та поведінки на фінансових ринках.
6	З питань управління маркетингом	Розробка маркетингової стратегії, оцінювання ефективності окремих елементів маркетингу (ціноутворення, організація збуту, реклама, управління товарними запасами), діагностика служби маркетингу фірми, відповідність принципів та методів оперативного маркетингу загальним завданням та меті організації.

Продовження табл. 2.1

1	2	3
7	Операційний консалтинг	Аналіз виробництва з точки зору: продукції, що виробляє компанія (дизайн, сировина, що використовується, матеріали, якість), методів та принципів організації виробничого процесу та планування, організації трудових ресурсів.
8	У галузі управління персоналом (у тому числі HR-консалтинг)	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.
9	Конфлікт-консалтинг	Консультування у галузі конфліктології: з питань закономірностей зародження, виникнення, розвитку, вирішення і завершення конфліктів будь-якого рівня.
10	Консалтинг у сфері безпеки організації	Формування захищеності фірми від різних небезпек і загроз, джерелом зародження і розвитку яких виступають внутрішні і зовнішні суперечності.

2.3. Види та функції управлінського консультування

Згідно Леррі Грейнера і Роберта Метцгера *«(управлінське) консультування - це консультативна служба, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовнику виявити (управлінські) проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо вирішення цих проблем і сприяють при необхідності, виконанню рішень»*.

Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки і управління (FEACO) дає наступне визначення: *«Менеджмент-консалтинг полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення*

і оцінку проблем і / або можливостей, рекомендації відповідних заходів і допомоги в їх реалізації». Такого ж визначення дотримуються Американська Асоціація консультантів з економіки і управління (АСМЕ) та Інститут менеджмент-консультантів (ІМС).

У 2015 р. FEACO прийняла нове визначення управлінського консалтингу. Управлінський консалтинг - це будь-яка професійна порада, керівництво та оперативна допомога, надана бізнес та іншим організаціям з питань управління, таких як: стратегічне та організаційне планування, управління змінами, зниження витрат, реінжиніринг бізнес-процесів, фінанси, маркетинг, цілі і політика, управління людськими ресурсами, ланцюжком поставок, оптимізація виробництва, ефективне використання технологій. Цей перелік відповідає прийнятій класифікації Євростату.

Разом з тим не входить до управлінському консалтингу: реалізація програмного забезпечення (інтеграція систем / розробка); послуги аутсорсингу; юридичне, аудиторське та податкове консультування; рекрутмент; дослідження ринку; зв'язок та зв'язки з громадськістю

Приведені на рис. 2.1. види консалтингових послуг відносять до управлінського консультування, що передбачає втручання до широкого кола питань з різних напрямів економічної діяльності підприємства. Тому вони мають тісну залежність від сфери діяльності клієнтів.

Проте управлінське консультування варто відрізнити від професійних послуг з економіки і управління, що припускають виконання зовнішніми фахівцями окремих функцій менеджменту замість штатних менеджерів і фахівців підприємства. Консультанти не реалізують власне функції менеджменту, а надають рекомендації щодо їх виконання.

Управлінське консультування має більш вузьку сферу застосування, ніж консультування взагалі та виконує

функції: регулятивну, інтеграційну, комунікативну і відтворювальну.

Регулятивна функція управлінського консультування полягає у створенні правил і культури поведінки суб'єктів консалтингового процесу, що регламентують взаємовідносини консультантів з клієнтами, консалтинговою спільнотою, державними органами.



Рис. 2.1. Види управлінського консультування [36, с. 56-57]

Інтегративна функція інституту управлінського консультування проявляється у процесах координації зусиль,

узгодженні інтересів усіх суб'єктів консалтингового процесу, зокрема консультантів, професійних об'єднань, клієнтів, державних установ тощо.

Поширення інформації у самому інституті, між його суб'єктами, а також з іншими інститутами зумовлює виокремлення *комунікативної функції*. Комунікативні зв'язки здійснюються у системі інституціональних ролей з метою управління і контролю за дотриманням норм, правил взаємодії між учасниками.

У межах *відтворювальної функції* управлінське консультування створює механізми забезпечення інформаційно-знаннєвої діяльності всіх членів інституціонального середовища.

Питання для перевірки знань

- 1) Охарактеризуйте різні види консалтингу залежно від рівня його необхідності.
- 2) Поясніть відмінність між процесним та проектним консультуванням.
- 3) Розкрийте зміст експертного консультування.
- 4) Назвіть види консалтингових послуг, що відносяться до консалтингу у сфері функцій та процесів управління.
- 5) Поясніть зміст основних функцій управлінського консультування.
- 6) Охарактеризуйте різні види консалтингових проектів, залежно від рівня їх інноваційності.
- 7) Розкрийте сутність операційних консалтингових проектів.
- 8) Назвіть види управлінського консультування та дайте їх стислу характеристику.

Тестові завдання

1. Предметом консультування є:
 - А. надання психологічної допомоги;
 - Б. особа, що формує рекомендації або консультант;
 - В. особа, яка приймає рішення, контактна особа або клієнт;
 - Г. те, на що спрямована думка консультанта, а також окреме коло знань.
2. При експертному консультуванні консультант:
 - А. самостійно аналізує, ставить діагноз, розробляє і пропонує проект рішення проблеми;
 - Б. активно взаємодіє із клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї;
 - В. здійснює базисну підготовку для продукування рішень шляхом надання клієнту відповідної теоретичної і прикладної інформації;
 - Г. навчає працівників клієнта.
3. Навчальне консультування – це консультування при якому:
 - А. консультант організовує безпосередній обмін навичками і досягненнями між керівниками;
 - Б. консультант сам аналізує, ставить діагноз, розробляє і пропонує проект рішення проблеми;
 - В. консультант в аудиторній обстановці демонструє фахівцям - управлінцям опрацьовані шляхи вирішення різних нетривіальних завдань;
 - Г. консультант організовує групову роботу співробітників клієнтської організації для пошуку потрібного рішення проблеми, використовуючи активні методи навчання.

4. До загального управління відноситься:
- А. реклама і сприяння збуту;
 - Б. управління офісом, організація і методи управління;
 - В. системи обліку, оборот фірми;
 - Г. визначення ефективності системи управління, оцінка бізнесу.
5. Головною метою управлінського консалтингу є:
- А. створення системи управлінської звітності та забезпечення менеджерів підприємства своєчасною і необхідною інформацією;
 - Б. розроблення комплексу заходів, направлених на поліпшення якості керівництва і підвищення ефективності роботи підприємства;
 - В. пошук інвестиційних ресурсів;
 - Г. надання користувачам об'єктивних даних про фінансовий стан того чи іншого підприємства.
6. Фандрайзинг – це:
- А. створення системи управлінської звітності із забезпечення менеджерів підприємства своєчасною і необхідною інформацією;
 - Б. один з базових видів інвестиційного консалтингу;
 - В. вид інвестиційної діяльності з придбання майна і передачі його на підставі договору фізичним або юридичним особам за певну плату, на певний термін і на певних умовах, обумовлених договором;
 - Г. узгодження діяльності підрозділів усередині компанії і підпорядкування її загальній стратегічній меті.
7. Згідно Леррі Грейнера і Роберта Метцгера управлінське консультування:

А. це консультативна служба, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб;

Б. полягає у наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінювання проблем;

В. теоретичне чи практичне питання, що вимагає дозволу, пояснення, вивчення, дослідження та діагностики щодо вирішення завдань консультованої проблеми;

Г. це процес інтелектуальної діяльності особи або групи осіб у сфері консультованих проблем, результатом реалізації якого є сформована сукупність рекомендацій щодо вирішення завдань консультованої проблеми.

8. Консалтингові послуги здійснюються у формі консалтингових проєктів, що включають наступні основні етапи:

- А. діагностика та розробка рішень;
- Б. діагностика та впровадження рішень;
- В. розробка рішень та впровадження рішень;
- Г. діагностика, розробка рішень та впровадження рішень.

9. Роль консультантів полягає у зборі зовнішніх і внутрішніх ідей, оцінюванні рішень, отриманих у процесі спільної з клієнтом роботи, і приведення їх у систему рекомендацій при:

- А. експертному консультуванні;
- Б. навчальному консультуванні;
- В. процесному та навчальному консультуванні;
- Г. процесному консультуванні.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК СВІТОВОГО РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

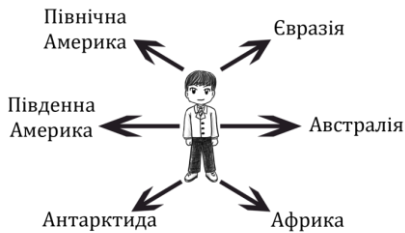
Мета: дослідити тенденції розвитку міжнародного та вітчизняного ринків консультування

Питання для обговорення:

- 3.1. Проблеми розвитку консультування в умовах глобалізації
- 3.2. Особливості послуг міжнародного консультування
- 3.3. Сучасний світовий ринок консалтингових послуг
- 3.4. Становлення консалтингу в Україні

Ключові поняття:

- | | |
|-----------------------|--------------------------------|
| ✓ Інституціоналізація | ✓ Інтелектуальна капіталізація |
| ✓ Транснаціоналізація | ✓ Еволюція маркетингових |
| ✓ Універсалізація | технологій |
| ✓ Інституціоналізація | ✓ Інтегрований консалтинг |
| ✓ Стандартизація | ✓ «Велика четвірка» |



3.1. Проблеми розвитку консультування в умовах глобалізації

Суть процесу **глобалізації** світової економіки проявляється у стрімкому збільшенні кількості та форм світових зв'язків, поширенні процесів, практик і структур від національного простору до глобальних масштабів. Посилиться економічна взаємозалежність країн, а також формується відносно цілісна економічна система, що практично охоплює територію всієї планети і диктує власні правила гри національним господарствам.

На сучасному етапі світогосподарського розвитку відбувається становлення інформаційної (електронної, цифрової або нової) економіки, яка, на відміну від індустріальної епохи, характеризується пріоритетною роллю знань, перевагою інтелектуальної складової у формуванні доданої вартості. Тому залучення такого інтелектуального ресурсу як консультування стає об'єктивною необхідністю для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку сучасного підприємства.

Мають місце такі тенденції розвитку консультування в умовах глобалізації:

Інституціоналізація. Зі становленням глобального ринку консалтингових послуг виникла об'єктивна необхідність в *інститутах*, які б організовували, регулювали та сприяли ефективності діяльності численних міжнародних консалтингових фірм. *Стандартизація* консалтингової діяльності має визначити правила, інструкції, надати характеристики консалтингових продуктів, послуг або їх результатів, з метою досягнення учасниками процесу консультування консенсусу. Формування стандартів для галузі управлінського консультування має привести до:

- створення еталонних принципів діяльності членів професійного товариства;

- подолання бар'єру закритості і непрозорості консалтингового процесу.

Першочерговими завданнями *інституціоналізації* консультування є уточнення галузевих меж, розроблення стандартів надання консалтингових послуг, закріплення професійних *норм, правил, статусів і ролей*, які виконують консультанти з управління.

Транснаціоналізація. Деякі малі та середні консалтингові компанії залишають світовий ринок консультування через загострення конкуренції. З одного боку, вони об'єднуються з великими компаніями, посилюючи концентрацію бізнесу, з іншого - дедалі більше лідерів малих компаній схиляються до індивідуальної практики, мінімізуючи у такий спосіб загальні витрати. **Група транснаціональних гігантів** домінує на сучасному ринку консалтингових послуг. Прикладом такої активної експансії виступають представники **«Великої Четвірки»**: «PricewaterhouseCoopers», «Deloitte Touche Tohmatsu», «Ernst & Young» та «KPMG». Перелічені компанії акцентують увагу на розширенні спектру послуг, досягнувши статусу багатофункціональних консультантів, та посіли лідерські позиції на світовому ринку консультування.

Універсалізація. З настанням епохи інформаційних технологій спеціалізація світових лідерів консалтингу стає більш умовною, а політика злиття та поглинань сприяє їх універсалізації. У цьому контексті широко вживається поняття **«інтегрований консалтинг»**, що визначає такий вид консультативної діяльності, при якому об'єднано декілька видів консалтингу задля вирішення таких задач: діагностування проблеми, розробка та реалізація оптимальних консалтингових рішень.

Інтелектуальна капіталізація. З розвитком економіки знань, одним із основних факторів успіху консалтингової компанії стає накопичення інтелектуального капіталу. Це

досягається, у тому числі, за рахунок збереження та розвитку кваліфікованого персоналу. Зарубіжні консалтингові компанії залучають найкращі кадри, експертів з управління, забезпечують їх подальше удосконалення через постійне підвищення кваліфікації та накопичення досвіду, а також створюють достатні стимули для продовження роботи у компанії.

Еволюція маркетингових технологій у консалтингу.

Перетворенню консалтингу в могутній та перспективний бізнес сприяла радикальна зміна відношення великих консалтингових фірм до маркетингових технологій. Спочатку традиційною позицією у цій галузі була повна відмова від цільових маркетингових програм та від прямої реклами в засобах масової інформації. Останнім часом більшість лідерів світового консалтингу створили могутні маркетингові підрозділи, які займаються плануванням великомасштабних рекламних кампаній, а також формуванням відповідного іміджу фірми в ЗМІ та з допомогою великих транснаціональних інформаційних агентств.

Модернізація клієнтсько-партнерських відносин.

Донедавна стандартним підсумком роботи консультантів вважався звіт по проєкту з висновками та рекомендаціями. Нині клієнти здебільшого очікують від консультантів впровадження наданих рекомендацій та доведення їх до дієвих результатів. Модернізація відносин клієнта та консультанта полягає у тому, що клієнт залучається до процесу консультування та стає повноправним учасником консультативної команди.

3.2. Особливості послуг міжнародного консультування

Через особливості міжнародних відносин і відмінності у нормативно-правовому регулюванні, міжнародний

консалтинг стикається з необхідністю вирішення ряду питань:

- реєстрація підприємств з іноземними інвестиціями, їх подальше обслуговування та постійна юридична підтримка ведення бізнесу в інших країнах;
- реєстрація юридичних осіб в офшорних зонах та за кордоном;
- заснування різного роду фондів і трастів;
- юридичний супровід та підготовка інвестицій;
- допомога у відкритті рахунків у банківських установах;
- облік та аудит діяльності компаній згідно з міжнародними стандартами;
- допомога у складанні контрактів та іншої необхідної документації;
- юридичний супровід роботи компанії та її підрозділів;
- планування міжнародних податкових відносин з метою мінімізації податкових виплат тощо

Консультавання з економіки та управління (менеджмент-консалтинг) у більшості розвинених країнах світу виступає як окремий сектор послуг. У США його оборот складає близько 14 млрд. дол., в Європі — 8 млрд., в Японії — 2,5 млрд. дол., а в інших країнах світу в цілому він оцінюється у 2 млрд. дол.

Особливості розвитку послуг міжнародного консультавання представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Особливості розвитку послуг міжнародного консультування (складено за матеріалами [26])

№ п/п	Особливість	Характеристика
1	Професійність замовників послуг	Професіоналізм клієнтських організацій спонукає до постійного розвитку обізнаності консультантів у різних аспектах функціонування підприємства певної галузі.
2	Тісні відносини споживача та постачальника послуги	У процесі роботи у клієнтів та консультантів виникають довірчі відносини. Співробітники консалтингової компанії іноді розглядаються клієнтами як внутрішні працівники.
3	Вибірковість консалтингових послуг	Консультування проводиться з ініціативи клієнтської організації, а вартість наданих послуг становить незначну частку у сукупних витратах клієнта
4	Географічна концентрація клієнтів та консультантів	Концентрація клієнтських організацій у фінансових центрах та розвинених регіонах світу зумовлює відповідну концентрацію консалтингових компаній.
5	Висока лояльність клієнтів при задоволеному попередньому попиті	Частка клієнтів консультування, які замовляють послуги вдруге, може сягати 80 % у загальному обсязі клієнтів, якщо первинний досвід співробітництва був успішний.
6	Унікальність консалтингової послуги	Унікальність послуг пов'язана із необхідністю адаптації консультування до конкретного клієнта. Це позначається на політиці ціноутворення на ринку та на рівні еластичності попиту.
7	Необхідність дотримання конфіденційності	Збереження комерційної таємниці, дотримання принципу конфіденційності консультантами є важливим для кожної клієнтської організації, тому що один консультант може співпрацювати одразу із декількома клієнтами, які є конкурентами.
8	Мобільність послуг	Прямим наслідком нематеріальності послуги є можливість її перенесення, оскільки вона не вимагає капітального устаткування.

Сумарний оборот за іншими видами професійних послуг (аудит, юридичне обслуговування, тренінг, інжиніринг, інвестиційні, інформаційні та рекламні послуги) у кілька разів більший.

У табл. 3.2. приведено динамку зростання міжнародного ринку консалтингових послуг у країнах Європи за даними FEACO.

Таблиця 3.2

**Обсяги міжнародного ринку консалтингових послуг
2008-2013 рр.**

<i>млрд. євро</i>					
2008	2009	2010	2011	2012	2013
86,7	83,7	86,2	92,4	97,7	104,2

У період 2008-2012 рр. динаміка зростання виручки серед ключових гравців стає більш інтенсивною у сегменті бізнес-консалтингу. Також простежується зростання обсягів послуг ІТ-консалтингу (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

Розподіл послуг на ринку консалтингу Європи, %
(складено за даними [55, с. 6])

Послуги	2008	2009	2010	2011
Бізнес консалтинг	42	43	50	52
ІТ-консалтинг	14	14	15	19
Девелопмент & Інтеграція	21	18	19	10
Аутсорсінг	17	19	12	9
Інші види	6	6	4	10

Існує певна закономірність у поділі обсягу консалтингових послуг у світі. При однаковому розмірі економічного потенціалу регіонів, обсяг консалтингових послуг більший у тому регіоні, де є меншим державне втручання в економіку. Така кореляція пояснюється тим, що консалтинг являє собою своєрідну форму регулювання економічних процесів, альтернативну централізованій.

Міжнародне консультування належить більшою мірою до ринку сектору «business to business», тому тут в основному взаємодіють юридичні особи. Проте власники та топ-менеджери клієнтських організацій мають особисту зацікавленість у результативності консалтингового процесу: у підвищенні ефективності бізнесу компанії вони вбачають професійну самореалізацію. Відтак, можна визначити *коло можливих потреб* замовників консалтингових послуг:

- покращення іміджу (як клієнтської організації, так і власника/управління);
- підвищення рівня прибутковості;
- досягнення статусу надійного партнера;
- придбання нових знань, досвіду;
- підвищення ринкової вартості бізнесу;
- розвиток власної клієнтської бази (контактів наявних та потенційних клієнтів).

Із розвитком зовнішньоекономічних зв'язків консалтинг набуває глобальних характеристик, що визначають його актуальність та конкурентоспроможність. Основними новітніми тенденціями розвитку міжнародного консалтингу є орієнтація на нові національні ринки, що швидко розвиваються, та залучення інтелектуальних технологій.

3.3. Сучасний світовий ринок консалтингових послуг

У світі налічується близько 1720 фірм, що спеціалізуються в області консалтингу. Відповідно до параметрів чисельності фахівців і об'єму річного обороту послуг 40 фірм з цієї кількості можна вважати великими, 180 фірм – середніми, а 1500 фірм – дрібними.

Наслідками глобалізаційних процесів на ринку консалтингових послуг є домінування великих транснаціональних консалтингових компаній, посилення конкуренції на ринку, переорієнтація ділової активності малих консалтингових компаній у сферу вирішення вузьких питань динамічних національних ринків, націлених на специфіку вітчизняної економіки.

Транснаціональні корпорації справляють значний вплив на формування конкуренції на світовому ринку, визначаючи політику ціноутворення. Прикладом таких компаній є так звана «Велика четвірка»: «PricewaterhouseCoopers», «Deloitte Touche Tohmatsu», «Ernst & Young» та «KPMG» (табл. 2.4).

Таблиця 3.4

Дані компаній-лідерів світового ринку консалтингових послуг за 2012 р. (складено на основі [13, с. 18])

Компанія	Сукупні доходи, млрд. дол. США	Доходи від консалтингу, млрд. дол. США	Кількість працівників, тис. чол.	Країна головного офісу
PWC	31,5	8,7	181	Велика Британія
Deloitte	31,3	9,7	193	США
Ernst & Young	24,4	4,9	167	Велика Британія
KPMG	23,0	7,8	152	Нідерланди

Загалом усі компанії "Великої четвірки" демонструють стабільну позитивну динаміку, а сумарна кількість їх співробітників наближається до позначки у 700 тис. осіб.

Учасниками ринку консалтингових послуг, окрім транснаціональних корпорацій, є:

– *багатофункціональні компанії*, що спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують широкий спектр управлінських послуг;

– *вузькоспеціалізовані фірми*, що пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування;

– *університети, навчальні центри*, що проводять підготовку спеціалістів, тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, до отримання консалтингових послуг з різних питань бізнесу;

– *незалежні консультанти* – висококваліфіковані спеціалісти, що володіють досвідом роботи і виступають або експертами з певних проблем, або постійними консультантами невеликих підприємств.

Світовий ринок консультаційних послуг при цьому поділений таким чином: 40 найкрупніших консалтингових фірм обслуговують 66% цього ринку, 180 середніх фірм – 25%, 1500 дрібних фірм – 9%. Велика компанія має від 300 до 30000 працівників і річного доходу від 68 млн. до 3 млрд. дол. США. У середній фірмі налічується від 100 до 300 професіоналів, генеруючи річний дохід до 20 млн. дол. Дрібні фірми – це фірми, в яких в середньому біля 4-х професійних консультантів і річний дохід не більше 0.5 млн. дол. Аналіз структури послуг, вироблюваних 40 найбільшими консалтинговими фірмами, дав наступні результати (рис. 3.1).

За оцінками фахівців, понад 75% сукупних доходів консалтингової індустрії припадає на транснаціональні компанії. Проте на регіональних майданчиках управлінського консультування залишається вагомою роль малих консалтингових фірм, чисельністю до 10 осіб.



Рис. 3.1. Структура світового ринку консалтингових послуг

Незважаючи на історичне домінування управлінського консультування у країнах Північної Америки (понад 47% глобального ринку), а також в європейському регіоні, значні темпи зростання обсягів консалтингових послуг спостерігаються у країнах, що розвиваються. Значні темпи приросту консалтингового ринку тут зумовлені бумом промислового виробництва в Північній Азії, проникненням транснаціональних корпорацій в азійський регіон, що підтверджує гіпотезу про залежність темпів зростання управлінського консультування від темпів зростання економіки країни. Упродовж останніх кількох років відбувся перерозподіл часток консалтингового ринку (рис. 3.2).

Швидкі темпи розвитку виробництва в азійському регіоні (Японія, Корея, Індія, Китай, Тайвань) спричинили стрімке зростання консалтингового бізнесу в цьому регіоні, що забезпечило країнам Азійсько-Тихоокеанського регіону значний приріст національних ринків менеджмент-консалтингу.



Рис. 3.2. Структура глобального ринку консалтингових послуг за географічними регіонами [12, с. 239]

Глобальне економічне зростання в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, Північній Америці, європейських країнах змусило лідерів американського менеджмент-консалтингу активізувати експортування консалтингових послуг. Через зростання попиту на консультування в країнах Східної Азії, Індії, Китаю транснаціональні компанії відкрили там власні офіси й дослідницькі центри. Прагнення оптимізації діяльності транснаціональних консалтингових компаній, розширення своєї присутності і необхідність цінової конкурентоспроможності зумовили експансію глобальних консалтингових компаній у регіональні сектори управлінського консультування, що зростають, за рахунок широкого залучення національних консультантів до праці в офісах відомих консультативних фірм.

Розглядаючи ринок консалтингових послуг у країнах Європи, слід відмітити, що частка консалтингу у ВВП цих країн не перевищує 1,1 %. Найбільшу частку у структурі ВВП консалтинг займає у Фінляндії та Норвегії (1,1 %); в

Австрії, Швеції, Німеччині відповідний показник складає 1%, в Данії та Великобританії – 0,9 %, в Іспанії – 0,8 %, в Словенії та Португалії – 0,7, в Нідерландах – 0,5 %, у Франції – 0,4, для решти країн, включаючи Україну, цей показник не перевищує 0,3 %.

У світовій практиці з метою порівняння рівня розвитку консалтингу аналізують кількість громадян країни, що припадає на одного консультанта з управління. У таблиці представлена «щільність» консультантів у країнах-лідерах розвитку послуг з консалтингу.

Таблиця 3.5

«Щільність» консультантів у ряді країн Європи

Країна	Кількість громадян країни на одного консультанта з управління, осіб
Нідерланди	7600
Великобританія	8400
Німеччина	11100
Італія	16700
Франція	17600

Цілком закономірною є структура попиту на консалтингові послуги в різних країнах Європи з боку клієнтів різних сфер діяльності. Так, у Греції і Болгарії частка державного і суспільного сектору перевищує 40% сукупного обсягу послуг з управлінського консультування, у Великій Британії — 36,4%.

Передумовами попиту на консультаційні послуги є:

- поточна завантаженість менеджерів фірм, що перешкоджає їх самостійному вирішенню проблем розвитку та кризових проблем підприємства;
- потреба в незалежній оцінці діяльності підприємства;

- необхідність підвищення ефективності виробництва та бізнесу в умовах жорсткої конкуренції та ускладнення управлінських проблем;
- інтеграція у світове господарство, інтернаціоналізація вимог та стандартів;
- необхідність ініціації змін в організації;
- подолання стереотипів вирішення існуючих проблем;
- навчання персоналу новим управлінським технологіям.

Тривалий час **основними споживачами** консалтингових послуг залишалися промислові підприємства. Саме вони формували вимоги до консалтингових продуктів і диктували правила співпраці з консультантами. Зменшення частки матеріального виробництва у ВВП більшості країн світу впродовж останнього десятиліття посприяло входженню управлінського консультування у нові сфери економіки. Сьогодні активними учасниками ринку управлінського консультування є компанії фінансового, комунального, телекомунікаційного секторів, сфер телекомунікації і засобів масової інформації.

Одним із визначальних гравців консалтингового ринку є державний сектор. Залучення консультантів до розроблення та експертної допомоги при ухваленні урядових рішень у різних країнах світу стало нормою.

Виділяють **п'ять поширених потреб** підприємств, до рішення яких залучаються консультанти:

- корпоративний розвиток;
- операційний розвиток;
- організаційний розвиток;
- інформаційно-технологічний розвиток;
- підбір кадрів.

Через тенденції інформатизації всіх сфер діяльності найвищим попитом користуються консультаційні послуги з інформаційних технологій. Найбільша частка їх у структурі консалтингових послуг у секторі роздрібної торгівлі, фінансових послуг, охорони здоров'я. Підприємства енергетичного комплексу, комунальні підприємства, установи фінансового сектору активно користуються послугами з бізнес-консультування. З-поміж інших консалтингових послуг допомогу з питань операційного менеджменту обирають державні організації та установи, компанії ЗМІ, організації у сфері охорони здоров'я.

3.4. Становлення консалтингу в Україні

Управлінське консультування в Україні пройшло певні стадії становлення. **Перший етап** – це формування ринку консалтингових послуг, який безперечно пов'язаний з процесом приватизації, коли попит на оцінку суб'єктів роздержавлення, розробку бізнес-планів та інвестиційних проектів створив умови для створення чисельних консалтингових компаній.

Другий етап становлення консалтингового ринку пов'язаний із необхідністю надання постприватизаційної підтримки компаніям, побудові компаній на основі ринкових принципів управління. Цей період характеризується появою таких консалтингових продуктів, як стратегічний аналіз, розробка стратегії, організаційна побудова бізнесу, фінансове управління, формування ефективної кадрової політики підприємств та ін.

Нова хвиля розвитку ринку консалтингових послуг в Україні пов'язана з інтервенцією інформаційних технологій, формуванням нових консалтингових продуктів, що пов'язані з автоматизацією процесів управління підприємством.

Ринок консалтингових послуг в Україні має тенденцію до зростання сегменту ІТ-послуг. Серед найбільш популярних продуктів, які пропонують консалтингові компанії, сьогодні є комплекс послуг з фінансового управління, управління персоналом і різних технологій управління.

На теперішній час в Україні працює більше трьохсот вітчизняних консалтингових агенцій, 50 % з яких спеціалізується виключно на наданні послуг з питань управлінського консультування. Відкриті представництва провідних консалтингових фірм, які є лідерами консультативного бізнесу, у тому числі країн «великої четвірки». Більшість українських консультативних компаній знаходяться на тому етапі розвитку, коли вони можуть визначити власну спеціалізацію, компетенції, потреби потенційних клієнтів. З'явилися вітчизняні консалтингові компанії, які сформували власну методологію роботи, мають унікальні консалтингові технології, розробили нові методи і підходи вирішення управлінських проблем, притаманних українському бізнесу.

Ключовими клієнтами консалтингових компаній останніх п'яти років були підприємства металургійної, хімічної промисловості, телекомунікаційного, будівельного та фінансового секторів (табл. 3.6).

Характеризуючи динаміку розвитку консалтингу **за географічною ознакою**, можна сказати, що більшість потужних консалтингових вітчизняних компаній зосереджено у м. Києві (понад 75% за кількістю компаній та 85% за обсягами продажів).

Таблиця 3.6

Продуктова концентрація консалтингових послуг на підприємствах різних галузей* [12, с. 279]

Галузь	Типи консалтингових продуктів				
	Стратегічний консалтинг	Фінансовий консалтинг	Операційний консалтинг	ІТ-консалтинг	Управління персоналом
Енергетика	+	++	+	+++	+
Металургія	++	+++	+	+++	++
Телекомунікація	++	++	+++	+++	+++
Харчова промисловість	++	+++	+++	++	++
Будівництво	+	++	++	+++	++
Фінансовий сектор	++	++	++	+++	++
Торгівля	++	++	+	++	++
Нафтогазовий сектор	+	++	+	+++	++
Машинобудування	+	+	+	+	+

*Примітка: «+» - невелика кількість наданих консультативних послуг; «++» - середня кількість послуг; «+++» - значна кількість послуг.

Така концентрація зумовлена розташуванням у столиці центральних офісів “великої четвірки” аудиторських компаній, лідерів світового консалтингу, провідних українських компаній.

Компанії, котрі надають консультативні послуги вітчизняному ринку, можна розподілити на наступні групи.

1. *Квазіконсультативні компанії*. Як правило, не мають постійного штату консультантів і є або чисто фіктивними юридичними утвореннями, або мають цілком відмінний від консалтингу профіль діяльності. Питома вага таких компаній значна в великих і середніх містах, меншою мірою це характерно для столиці, де вже склався ринок консультативних послуг.

2. *Дрібні консалтингові фірми.* Більшість із них укомплектовані високопрофесійними спеціалістами. Перевагою й одночасно недоліком цих компаній є їх невеликий розмір (чисельність персоналу від 1 до 5 чоловік). Свої послуги вони пропонують за помірну ціну. Накладні витрати таких фірм відносно невеликі, їх більша частина складається з витрат на оплату праці. Водночас, невелика чисельність персоналу означає невеликі можливості щодо збору інформації, спектру договорів, що укладаються, і широти їх охоплення.

3. *Середні і великі консалтингові фірми.* Ця група консультаційних фірм є найбільш збалансованою стосовно потреб клієнта. Вартість їх послуг істотно вища, ніж у дрібних фірмах (за рахунок накладних витрат), але вони більш повно задовольняють запити клієнтів.

4. *Іноземні консалтингові фірми.* Пропонують консультації з питань оподаткування, структурного управління, бізнес-планування, реструктуризації компаній, інвестицій, підприємництва, приватизації. Останнім часом в практиці іноземних фірм з'явилась тенденція залучення до свого персоналу українських спеціалістів. Це пов'язане з високим рівнем їх професіоналізму, знанням психології українського народу і недоліків українського ринку.

За даними досліджень, 42% консультаційних фірм в Україні займаються тільки консультаційною діяльністю. У 30% фірм частка консультаційної діяльності в структурі доходів становить 80% і більше. Кількість організацій, які мають відділи консультування, становить 23% від загальної кількості всіх українських суб'єктів підприємництва.

Ринок консалтингових послуг України характеризується переважанням предметними, вузькоспеціалізованими сферами діяльності, як то ІТ-технології, фінансовий та юридичний консалтинг, аудит,

маркетингові дослідження, підбір кадрів та управління персоналом. Ці напрями займають більше 70% ринку.

Це пов'язано з проблемами адаптації українських компаній до європейських стандартів ведення бізнесу та недостатнім рівнем інтегрованості українських консалтингових компаній у міжнародні консалтингові об'єднання.

Отримання предметної інформації суттєво звужує сферу застосування консалтингу і зменшує цінність отриманих послуг.

Такі сфери консалтингу, як стратегічне управління, коучинг, екологічний консалтинг, організаційні діагностика та поведінка, які спроможні підвищувати ефективність функціонування вітчизняних підприємств, залишаються недостатньо затребуваними. На відміну від своїх західних колег, які свідомо відмовляються від частини управлінських функцій, а відтак і частки прибутку, на користь консалтингових фірм, що спеціалізуються у цій сфері діяльності, українські підприємства економлять на консалтингу.

У таблиці 3.7. приведена структура ринку консалтингових послуг у 2014-2015 рр.

Пріоритетними напрямками державної регуляторної політики, спрямованої на розвиток в Україні цивілізованого ринку консалтингових послуг, є такі:

- розвиток інституційної інфраструктури консалтингового ринку на основі адаптації європейських принципів і норм регулювання діяльності консалтингових фірм;
- посилення інформаційної складової у роботі органів державної влади та місцевого самоврядування, розширення державно-приватного партнерства;
- удосконалення системи кадрового забезпечення вітчизняного консалтингу і дорадництва, створення умов для

підготовки та перепідготовки фахівців консалтингового ринку;
 – посилення автономії вищих навчальних закладів та наукових установ, стимулювання конкуренції на ринку навчально-освітніх та інтелектуальних послуг.

Таблиця 3.7

Галузева структура ринку консалтингових послуг в Україні (за даними ProConsalting), %

Вид консалтингу	2014	2015
Інформаційні технології	30,0	27,1
Юридичний консалтинг	13,0	20,6
Дослідження ринків	13,0	19,3
Фінансовий консалтинг і аудит	18,0	15,0
Реорганізація і реструктуризація бізнесу	8,0	-
Тренінги та семінари	5,0	-
Інші (оцінювання, управління персоналом, управління якістю та сертифікація, екологічний консалтинг)	13,0	18,0

Питання для перевірки знань

- 1) У чому полягає суть процесу глобалізації світової економіки?
- 2) Які основні тенденції розвитку консультування мають місце в умовах глобалізації?
- 3) Які властивості мають консалтингові послуги як товар?
- 4) Які існують ключові особливості розвитку послуг міжнародного консультування?
- 5) Який сектор займає найбільшу частку в структурі послуг?

- 6) Яка країна займає найбільшу частку у структурі глобального ринку консалтингових послуг за географічними регіонами?
- 7) Проаналізуйте передумови попиту на консалтингові послуги. Зробіть висновок.
- 8) Опишіть етапи розвитку консультування в Україні
- 9) Які показники характеризують рівень розвитку консалтингу в окремо взятій країні?
- 10) Які типи консалтингових компаній представлені в Україні?

Тестові завдання

1. Суть процесу глобалізації світової економіки спостерігається у:
 - А. стрімкому зростанні обсягів і різноманітності світових зв'язків, поширенні процесів, практик і структур від національного простору до глобальних масштабів;
 - Б. скороченні витрат та оптимізації капіталу у світовій економіці;
 - В. збільшенні кількості послуг міжнародного консультування;
 - Г. євроінтеграції шляхів забезпечення глобалізації економіки.
2. Наведіть ключові тенденції розвитку консультування в умовах глобалізації:
 - А. консультування, глобалізація, модернізація;
 - Б. реструктуризація, консультування, модернізація;
 - В. інституціоналізація, універсалізація, інтелектуальна капіталізація, транснаціоналізація;
 - Г. детінізація, модернізація, глобалізація.

3. Типовим проявом нової ринкової орієнтації великих консалтингових компаній стало:

- А. консультування у секторі забезпечення конкурентоспроможності глобальної економіки;
- Б. тенденція до універсалізації консалтингових послуг, спрямованої на розширення їх набору;
- В. інституціоналізація, універсалізація, інтелектуальна капіталізація, транс націоналізація;
- Г. орієнтація на євроінтеграційні стандарти.

4. Консалтингові послуги мають властивості:

- А. невідчутність, невіддільність від джерела, непостійність якості, неможливість збереження;
- Б. розвиток бренду, розробка іміджевої політики, надання клієнтам інформації щодо попереднього досвіду у вигляді відгуків;
- В. надання клієнтам звітів про попередні консалтингові проекти, укладення максимально деталізованого письмового договору;
- Г. детінізація, боротьба з корупцією, підвищення іміджу.

5. Перелік потреб замовників консалтингових послуг охоплює:

- А. покращення іміджу (як клієнтської організації, так і власника/управління);
- Б. підвищення рівня прибутковості; досягнення статусу надійного партнера;
- В. придбання нових знань, досвіду; підвищення ринкової вартості бізнесу; розвиток власної клієнтської бази (контактів наявних та потенційних клієнтів);
- Г. усі відповіді вірні.

6. Яка приблизна кількість фірм, що спеціалізуються на наданні консалтингових послуг у світі?
- А. 1000-1500 фірм;
 - Б. 1501-1750 фірм;
 - В. 1751-2000 фірм;
 - Г. більше 2000 фірм.
7. Учасниками ринку консалтингових послуг, окрім транснаціональних корпорацій, є:
- А. багатофункціональні компанії, вузькоспеціалізовані фірми, університети, навчальні центри, незалежні консультанти;
 - Б. аудитори, консультанти;
 - В. юридичні та фізичні особи;
 - Г. резиденти та нерезиденти.
8. Найбільшу частку у структурі глобального ринку консалтингових послуг займає...
- А. Північна Америка;
 - Б. Азійсько-Тихоокеанський регіон;
 - В. Латинська Америка;
 - Г. Європа, Близький Схід та Африка.

РОЗДІЛ 4 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

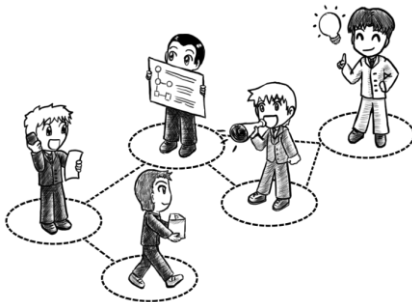
Мета: розглянути етапи заснування та розвитку консалтингового бізнесу у контексті основних бізнес-процесів

Питання для обговорення:

- 4.1. Заснування консалтингового бізнесу
- 4.2. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності
- 4.3. Принципи управління консультативною діяльністю
- 4.4. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії

Ключові поняття:

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| / Профіль консультанта | / Базові клієнти |
| / Ділова інфраструктура | / Кадрова політика |
| / Потенційний клієнт | / Проектний підхід |
| / Потенційний консультант | / Матрична форма |
| / Партнерство | / Генеральна стратегія |



4.1. 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.

4.2. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності

Проблеми професійної діяльності консультантів привертають увагу консалтингових організацій, їх

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 організацій, 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).

4.3. 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 проєктів – **проект-менеджери**. Найважливішою функцією проект-менеджера є структурування робіт з проєкту. Це невід’ємна частина загального процесу управління, яке включає визначення цілей проєкту, підготовку плану його виконання, розподілу відповідальності і обов’язків.

Консультанти будують свою діяльність на певних принципах [7, с. 22-23]:

- 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 ґрунті нового досвіду і традицій;
- 5) збереження системи - вплив консультанта на клієнтську організацію в процесі консультування до етапу освоення 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; консультативний 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.

4.4. 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 напрямку 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, що 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 площа 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 замінити 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.

Питання для перевірки знань

- 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.

Тестові завдання

1. Фундаментальним питанням у виборі стратегії консалтингової компанії є визначення:
 - А. умов макросередовища;
 - Б. місткості ринку консультативних послуг;
 - В. конкурентів;
 - Г. конкурентних переваг.
2. Оберіть варіант, що НЕ є елементом стратегічного вибору консалтингової компанії:
 - А. визначення базових клієнтів;
 - Б. відбір персоналу;
 - В. розмір та зростання організації;
 - Г. взаємодія з конкурентним середовищем.

3. Яка зі стратегій надання консультаційних послуг зосереджує увагу клієнтів не на результаті консультування, а на підходах до вирішення проблем?

- А. №1 – предметна сфера втручання;
- Б. №2 – проблемний критерій;
- В. №3 – спеціальні методи;
- Г. №4 – методологія консультування.

4. Проблема, з якою стикається консалтингова компанія, обираючи консервативну стратегію розвитку:

- А. навчання та стажування консультантів-початківців;
- Б. старіння кадрів та їх професійних навичок;
- В. набір персоналу відповідного професійного рівня;
- Г. високий ступінь плинності кадрів.

РОЗДІЛ 5

ПОЗИЦІЯ ТА РОЛЬ КОНСУЛЬТАНТА У КОНСАЛТИНГОВОМУ ПРОЦЕСІ

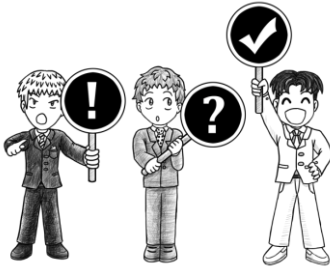
Мета: виявити особливості консультант-клієнтських відносин та визначити у ньому роль консультанта у контексті його професійних рис та здібностей

Питання для обговорення:

- 5.1. Ролі та поведінка консультанта
- 5.2. Зовнішнє та внутрішнє консультування
- 5.3. Професійні риси та здібності консультанта
- 5.4. Базові цінності та етичний кодекс консультанта

Ключові поняття:

- | | |
|--------------------|---------------------------------|
| ✓ Поведінкові ролі | ✓ Суб'єктно-об'єктні відносини |
| ✓ Наставництво | ✓ Суб'єктно-суб'єктні відносини |
| ✓ Базові цінності | ✓ Внутрішнє консультування |
| ✓ Моделі взаємодії | ✓ Зовнішнє консультування |
| ✓ Етичний кодекс | ✓ Партнерський підхід |



5.1. Ролі та поведінка консультанта

Планування консультаційного процесу включає роз'яснення учасникам суті процесу, його етапів, а також різноманітних задач, що передбачають виконання наступних *поведінкових ролей* [11, 30, 42]:

Експерт - це традиційно основна роль консультанта як людини, який завдяки своїм незвичайним здібностям і знанням може вивести клієнта на рішення його проблем. Виконуючи цю роль, консультант демонструє клієнту свої знання та компетенції. Консультант може бути фахівцем з ресурсів або фахівцем з процесу.

Консультант з ресурсів допомагає клієнту, передаючи досвід та вміння: збирає інформацію, діагностує, вивчає пропозиції, розробляє нову систему ресурсообміну, навчає персонал новим методикам ефективної роботи, рекомендує організаційні та інші зміни, оцінює та корегує новий проєкт та ін.

Консультант з процесу навчає організацію вирішувати проблеми на основі втручання в організаційні процеси з метою стимулювання змін. Він не прагне до негайної передачі знань та готових рішень. Робота базується на засвоєнні працівниками клієнтської організації методів ідентифікації проблем та оцінювання наслідків проведених змін.. Важливою функцією консультанта є забезпечення зворотного зв'язку. Консультант з процесу пропонує зміни та допомагає адаптуватися до них.

Агітатор. Така роль характерна для консультанта тоді, коли він намагається вплинути на клієнта у процесі ознайомлення його із системою запланованих змін. Ця роль виконується консультантом до початку основних стадій процесу консультування. Модифікацією ролі агітатора може слугувати роль Пропагандиста.

Пропагандист. У цій ролі консультант намагається вплинути на клієнта. Мають місце такі типи пропаганди:

- *Позиційна (контактна) пропаганда* - роль, при якій консультант намагається впливати на клієнта з метою орієнтації на вибір конкретних товарів або прийняття певних цінностей;
- *Методологічна пропаганда* - роль, при якій консультант намагається впливати на клієнта з метою активізації процесу вирішення проблеми шляхом застосування конкретних методів.

Посередник. У процесі співпраці з консультантом топ-менеджмент компанії-клієнта формує коротко- та довгострокові цілі. Консультант виступає посередником між вищим керівництвом фірми та співробітниками, оскільки багато рішень безпосередньо позначаються на робітниках організації та зачіпають їх інтереси (наприклад, збільшення або скорочення штату, зміни вимог до кваліфікації персоналу, необхідність його навчання).

Інструктор, викладач, наставник. Виконання цієї ролі консультантом передбачає організування періодичного або постійного інструктажу або навчання у межах клієнтської організації. Консультант має володіти навичками викладача-методиста і вміти розвивати потенційні можливості інших. У цьому випадку консультаційні фірми по-різному визначають межі своїх повноважень. Деякі лише надають навчальний матеріал, а компанії самостійно використовують його з урахуванням особливостей організації. В інших компаніях консультанти приймають участь у процесі впровадження змін та навчають співробітників компанії-клієнта.

Помічник. Виконуючи цю роль, консультант допомагає компанії-клієнту у вирішенні проблем взаємодії членів групи із врахуванням їх положення в ієрархії підприємства. Консультанти часто стикаються із ситуацією, коли групи

ухиляються від реалістичного підходу до майбутнього, від вирішення питань, що торкаються її членів.

Спеціаліст. Консультанту відводиться роль неформального керівника, який організовує впровадження змін у групі з метою досягнення бажаного результату. Це делікатний момент, бо функції консультанта при цьому часто суперечать амбіціям керівника компанії-клієнта. Роль спеціаліста консультанту набагато легше виконувати в організаціях з демократичним стилем управління, де керівник спроможний сприймати конструктивну критику зі сторони своїх підлеглих і передати частину своїх повноважень консультанту. Тоді співробітництво між консультантом і керівником організації у рішенні рутинних проблем організації буде успішним.

Стратег. Беручи участь у процесі змін, консультант іноді виявляє, що деякі стратегічні питання «упущені» і групи не можуть помітити очевидні варіанти. Тому консультант може внести вагомий вклад, виступаючи в незвичній ролі стратега, підказуючи додаткові варіанти, котрі в іншому випадку не були б взяті до уваги.

Суддя. Клієнт, запрошуючи консультанта, чекає від нього певних оцінок, висновків, суджень. Очікувані судження можуть бути найрізноманітнішими: є проблеми чи ні; проводити реорганізацію чи ні; варто продовжувати виробляти даний продукт чи слід розробляти новий і т.д.

Знаходження альтернатив, генератор ідей. Оскільки цінність рішення залежить від досягнення заданого набору цілей, консультант може, як правило, запропонувати для вибору декілька альтернатив рішення і визначити супутній ризик. Альтернативи, з економічних чи інших міркувань, сторонам слід виявляти спільно. При таких відносинах взаємодопомоги консультант встановлює критерії оцінки, розробляє причинно-наслідкові зв'язки і відповідний набір стратегій для кожної альтернативи. У цій ролі, однак,

консультант безпосередньо не бере участі в ухваленні рішення, а знаходить прийнятні альтернативи для особи, що приймає рішення.

Дослідник. Всебічне вивчення бізнесу клієнта як зсередини, так і ззовні вимагає від консультанта таланту дослідника. Від консультанта-дослідника залежатимуть інші елементи консультування: гіпотези, висновки, рекомендації, ефекти. Клієнт схильний до прийняття рекомендацій консультанта за умови розуміння останнім специфіки консультованої проблеми.

«Наглядач», «філософ». У цій ролі консультант, наводячи клієнта на роздуми питаннями, які можуть допомогти прояснити або змінити дану ситуацію, стимулює його до прийняття рішень. Консультант - арбітр, прихильник єдності думок або виразний співрозмовник разом з клієнтом відчуває «блоки», які привели до створення цієї структури і спровокували цю ситуацію.

Кваліфіковане джерело інформації. Консультант з управління виступає в якості джерела інформації, до якого менеджери і адміністрація організації можуть звернутися у випадку необхідності. Але все ж головною його функцією залишається консультування.

Каталізатор змін. Консультант з управління виступає у якості каталізатора змін. У процесі вирішення проблем клієнтів консультант повинен враховувати обсяг фінансування, що дозволить ефективно реалізувати ці рішення (структуру організації, процедури, посадові обов'язки працівників).

5.2. Зовнішнє та внутрішнє консультування

По відношенню консультанта до організації розрізняють два види консультування - зовнішнє і внутрішнє. При зовнішньому консультуванні організація запрошує сторонніх консультантів на договірній основі. Внутрішнє консультування передбачає постійну роботу консультанта або групи консультантів у штаті підприємства з підпорядкуванням керівнику підприємства.

До зовнішніх консультантів відносять:

1. *Великі багатофункціональні консультаційні фірми*, зі штатом 500-1000 консультантів. Більшу частину таких фірм складають багатонаціональні фірми з філіями у 20 або більше країнах. Їх розміри дозволяють мати справу з різними клієнтами і складними проблемами, тому їх ще називають «фірми з управлінського консультування з повним набором послуг». Вони намагаються демонструвати особливу думку, методики, що вирізняють їх від інших фірм.

2. *Служби, які виконують консультації для керівників великих організацій* схожі на великі консультаційні фірми. Їх незалежне становище, особливий статус дають переваги у формуванні іміджу, в отриманні замовлень та у рівні цін. Все це вимагає високої якості консалтингових послуг.

3. *Дрібні і середні консультантські фірми*, штат яких складає 50-100 консультантів. Найчастіше вони займаються управлінським консультуванням дрібних і середніх фірм на регіональному рівні. Основними напрямками їх консалтингових послуг є: корпоративна стратегія, управління кадрами, оцінювання складності роботи, маркетинг, системи управління виробничими процесами і т. д. Має місце їх спеціалізація на діяльності підприємств однієї або кількох галузей промисловості чи сфери послуг.

4. *Організації, які надають спеціальні технічні послуги*, представлені компаніями, створеними фахівцями з математики, обчислювальної техніки, дослідження операцій. Вони пропонують спеціальні послуги у галузі стратегічних досліджень, моделювання, прогнозування, аналізу і проектування систем та ін. Ці організації можуть бути незалежними або входити до складу вузу або НДІ.

5. *Консультативні підрозділи* в управлінських установах створюються як частина консультативних організацій, що надають свій персонал у лізинг з метою навчання співробітників клієнтської організації.

6. *Індивідуальні консультанти* можуть бути універсалами з широким досвідом у галузі управління, вирішення проблем, або вузькопрофільними фахівцями. Їх сильною стороною є високо індивідуалізований і гнучкий підхід до поставлених завдань.

7. *Фахівці, для яких консультування не є основним видом професійної діяльності*: професори, лектори, інструктори, науковці та ін.

8. Нетрадиційні виконавці консалтингових послуг: постачальники і продавці комп'ютерної техніки та засобів зв'язку, постачальники програмного забезпечення, організації, які перетворили свої внутрішні служби консультування в зовнішні консультативні служби.

Внутрішнє консультування може бути організовано такими способами:

1. *Виділення спеціальної посади консультанта*. Як правило, це фахівець, який володіє особливими експертними і часто неформалізованими знаннями та вміннями, добре зарекомендував себе, тривалий час працює на підприємстві, має досвід роботи у певній предметній області: технічній, виробничій, фінансовій, кадровій, юридичній та ін.

2. *Організація спеціального підрозділу* (наприклад внутрішнього аудиту), який на основі безперервної планової діяльності здійснює виявлення проблем підприємства і розробку рекомендацій щодо їх вирішення, здійснює заходи щодо безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Такий підрозділ доцільно включити до системи управління якістю продукції (послуг) підприємства.

3. *Створенням внутрішньофірмового інституту наставництва*. При цьому у ролі консультанта-наставника можуть виступати не тільки управлінці, але й висококваліфіковані робітники (працівники), які здійснюють консалтинг у двох напрямках:

- навчання, професійна адаптація молодих недосвідчених робітників (працівників);
- участь спільно з фахівцями підприємства у вирішенні виробничих проблем та реалізації науково-технічних, інноваційних проектів.

4. *Виділення штабної одиниці*, наприклад, радника керівника. У цьому випадку здійснюється індивідуальне консультування керівника, виконання його завдань, які мають часто неординарний характер та пов'язані з конфіденційною інформацією, службовою таємницею.

5. *Створення штабної структури (штабу)*, яка включає, різнопрофільних фахівців, що дозволяє вирішувати певну проблему у комплексі. Такий штаб може мати цільове призначення, формуватися під певний процес або проект.

6. *Консультант як тимчасовий керуючий підприємством*. Для підприємств, що знаходяться в кризі, може застосовуватися самоусунення керівника (власника) від управління і призначення консультанта.

Задля забезпечення максимальної ефективності процесів розвитку слід об'єднати зусилля внутрішніх та зовнішніх консультантів у реалізації поставлених цілей,

оскільки недоліки одних компенсуються за рахунок переваг інших (табл. 5.1.).

Таблиця 5.1

Переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього консультування

Вид	Переваги	Недоліки
Зовнішнє	- Тривалий професійний досвід, напрацьований практичною діяльністю; - Незалежність та об'єктивність думки; - Свіжі ідеї, інноваційність рішень.	- Недостатнє знання специфіки діяльності підприємства; - Неякісне, формальне виконання робіт; - Обмежений час роботи у певний проектний термін; - Додаткові витрати часу на професійну і соціальну адаптацію консультанта; - Ймовірність розголошення комерційної таємниці; - Висока вартість послуг.
Внутрішнє	- Добре знання специфіки організації та проблемної ситуації; - Можливість швидкої реалізації прийнятих управлінських рішень; - Збереження конфіденційної інформації; - Менший рівень витрат	- Залежність консультанта від керівників; - Суб'єктивність думки консультанта; - Недостатність досвіду, професіоналізму; - Відсутність відпрацьованих технологій консалтингу; - Прив'язка консультанта до стереотипних рішень.

Сформована з ключових кваліфікованих співробітників організації робоча група, очолювана внутрішнім консультантом, повинна стати ядром майбутніх змін (після виконання своїх завдань зовнішніми консультантами). Вона зможе і надалі підтримувати певний рівень організаційного розвитку при періодичному спостереженні з боку зовнішніх консультантів.

5.3. Професійні риси та здібності консультанта

Консультування є складним та багатограним процесом. Консалтингова діяльність є інтелектуальною, тому вимагає значних інтелектуальних здібностей консультанта. Для консалтингу характерний ризик, робота в умовах невизначеності, стресу, що також висуває особливі вимоги до консультанта, до його соціально-психологічних характеристик. Це обумовлює вимоги щодо наявності у консультанта професійних знань у суміжних сферах.

Консультант має володіти наступними **рисами**:

- соціальний і професійний статус, достатній досвід роботи у прийнятій сфері;
- високі інтелектуальні якості та знання, які в рамках ринкових відносин використовуються як товар;
- володіння сучасним методичним та технологічним інструментарієм;
- вміння працювати з інформацією – збирати та аналізувати факти, формулювати висновки, розробляти рекомендації;
- здатність та схильність до постійного навчання, готовність до змін та розвитку;
- орієнтація на позитивні соціальні взаємини, позитивну групову динаміку, екстравертність, толерантність;
- цілеспрямованість, оптимізм, вольові якості, твердість у відстоюванні власної думки;
- позитивна енергетика, мобільність, фізичне здоров'я, стресостійкість.

Основні здібності консультанта представлені у табл. 4.2.

Таблиця 5.2

Основні здібності консультанта
(складено на основі [11, с. 22])

№ п/п	Сфера здібностей	Перелік здібностей
1	Інтелектуальні здібності	-Швидке засвоєння нового матеріалу; -Вміння спостерігати, підсумовувати, відбирати і оцінювати факти; -Індуктивний і дедуктивний логічний хід думки; -Здатність до синтезу і узагальнення; -Творча уява, оригінальне мислення.
2	Соціальні здібності	-Повага до думки інших людей, терпимість; -Здатність передбачати й оцінювати людські реакції; -Легкість у налагодженні людських контактів; -Здатність завойовувати довіру і повагу; -Ввічливість і гарні манери; -Вміння вести усне і письмове спілкування; -Здатність навчати та мотивувати людей.
3	Емоційна зрілість	-Стабільність у поведінці і діях; -Незалежність у висновках; -Здатність протистояти тиску ззовні і справлятися з невпевненістю; -Здатність діяти врівноважено та об'єктивно; -Самоконтроль в усіх ситуаціях; -Гнучкість і адаптованість до мінливих умов.
4	Здатність проявляти ініціативу	-Самовпевненість; -Здорове честолюбство; -Дух підприємництва; -Мужність, ініціативність і самовладання.
5	Етика і чесність	-Щире бажання допомогти іншим; -Виняткова чесність; -Усвідомлення власних компетенцій; -Здатність визнавати помилки і виносити уроки з невдач.
6	Фізичне і розумове здоров'я	-Здатність переносити специфічні робочі та побутові навантаження; -Здатність повноцінно відновлювати витрачену енергію за відведений час відпочинку тощо.

Виділяють такі **компетенції (вміння)** консультанта:

- *технічна компетентність* - уміння консультанта трансформувати мету, сформульовану з замовником, в систему конкретних завдань, вирішувати їх практично;
- *міжособистісна комунікативна компетентність* - розвинені комунікативні навички, вербальні і невербальні, розуміння мотивів поведінки інших людей;
- *контекстуальна компетентність* - володіння соціальним контекстом, усвідомлення місця та суб'єктів співпраці, знання предмету консультування;
- *адаптивна компетентність* - здатність передбачати і корегувати зміни, пристосовуватися до мінливих умов практики;
- *концептуальна компетентність* - володіння системою знань, що складають основу для практики;
- *інтегративна компетентність* - уміння давати інформативні професійні оцінки, приймати обґрунтовані рішення, розв'язувати проблеми та розставляти пріоритети.

5.4. Базові цінності та етичний кодекс консультанта

Консультант у процесі роботи повинен дотримуватися певних норм поведінки та базових професійних цінностей. Ці питання є дуже важливими для встановлення продуктивних клієнт-консультантських відносин.

До **базових цінностей і принципів** роботи консультанта можна віднести наступне:

1. Консультанти здійснюють професійну діяльність тільки у межах своїх компетенцій, які визначаються освітою, формами підвищення кваліфікації та відповідним професійним досвідом.
2. Консультанти здійснюють професійну діяльність в нових галузях або використовують нові методики тільки

після їх вивчення, проходження навчання, консультування у компетентних у цих методиках фахівців.

3. В областях діяльності, в яких ще не вироблені прийнятні стандарти, методики, необхідно робити все можливе для підвищення компетентності своєї роботи і зниження ризиків клієнтів.

4. Консультанти обговорюють з клієнтами питання конфіденційності та необхідні обмеження на можливе використання інформації, отриманої під час роботи.

5. Консультант здійснює індивідуальний підхід до клієнта, максимально враховуючи ситуацію в організації.

6. Консультант неухильно дотримується договірних зобов'язань та повідомляє клієнта про нові обставини з метою пошуку компромісу.

7. Консультант несе персональну відповідальність за результат.

8. Консультант веде свою діяльність відповідно до чинного законодавства.

Основні *положення етичного кодексу* поведінки консультанта наступні:

1. Доброзичливі, щирі, правдиві стосунки з клієнтом.
2. Врахування цінностей, принципів і норм, прийнятих в організації клієнта.
3. Суворе дотримання договірних зобов'язань.
4. Розмежування особистих і професійних відносин з клієнтом.
5. Попередження та недопущення конфліктів. При їх прояві перенесення конфліктів у конструктивне русло.
6. Врахування реакції клієнта на дії консультанта, налагодження постійного зворотного зв'язку.
7. Терпиме ставлення до негативної поведінки клієнта.
8. Недопущення формалізму, встановлення позитивних емоційних відносин.
9. Орієнтація на довгострокові відносини з клієнтом.

При роботі консультанта з клієнтами необхідно встановити зв'язок між претензіями замовників, з одного боку, пріоритетами, цінностями, етичними нормами консультанта, з іншого боку, і можливими компромісами між ними.

Як показують дослідження, **основними претензіями** замовників відносно консультантів є:

- використання стандартних, шаблонних підходів консультантів до вирішення нестандартних проблем організацій;
- недостатній професіоналізм консультантів, їх орієнтація на процес і дотримання формальних ознак роботи, а не на кінцевий результат;
- не виявлення ключових потреб фірми з урахуванням специфіки її діяльності, відсутність критеріїв оцінювання проміжних і кінцевих результатів консалтингу;
- не враховується поточна як внутрішня, так і зовнішня соціально-економічна ситуація, тенденції розвитку фірми, її галузевої діяльності;
- нерегулярний та/або нечіткий зворотній зв'язок між консультантом і клієнтом, неврахування думки клієнта, його пропозицій, незалучення клієнта до процесу консалтингу;
- після завершення консалтингу контакт з консультантом припиняється або носить випадковий характер.

Усунення цих претензій, з одного боку, забезпечується дотриманням професійних та етичних норм консалтингу, а з іншого - постійним пошуком компромісів між консультантом і клієнтом.

Питання для перевірки знань

- 1) Дайте характеристику поведінковим ролям консультанта.
- 2) У чому полягає основна задача консультанта-спеціаліста?
- 3) Яким чином поділяються ролі консультанта в залежності від його профіля?
- 4) У чому проявляються переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього консультування? Проведіть їх порівняльний аналіз.
- 5) Які здібності повинен мати консультант?
- 6) Що відноситься до базових принципів та цінностей у діяльності консультанта?

Тестові завдання

1. Яка роль виконується консультантом до початку основних стадій процесу консультування?
 - А. агітатор;
 - Б. посередник;
 - В. викладач;
 - Г. стратег.
2. Для якої ролі консультанта, залежно від його профіля, характерним є забезпечення зворотного зв'язку?
 - А. консультант з ресурсів;
 - Б. консультант з процесу;
 - В. спеціаліст;
 - Г. правильної відповіді немає.
3. Консультативні підрозділи в управлінських установах відносяться до:

- А. зовнішніх консультантів;
- Б. внутрішніх консультантів;
- В. правильної відповіді не має;

4. До переваг внутрішнього консультування можна віднести:

- А. тривалий професійний досвід;
- Б. об'єктивність думки;
- В. можливість швидкої реалізації прийнятих рішень;
- Г. обмежений час роботи у конкретному проекті.

5. Задля забезпечення максимальної ефективності процесів розвитку слід:

- А. використовувати внутрішній консалтинг;
- Б. використовувати зовнішній консалтинг;
- В. об'єднувати зусилля внутрішніх і зовнішніх консультантів;
- Г. залежить від ситуації.

6. До компетенцій консультанта не відноситься:

- А. технічна;
- Б. міжособистісна комунікативна;
- В. адаптивна;
- Г. емоційна зрілість.

7. Уміння давати інформативні професійні оцінки, приймати обґрунтовані рішення, розв'язувати проблеми та розставляти пріоритети це:

- А. адаптивна компетентність
- Б. інтегративна компетентність;
- В. концептуальна компетентність;
- Г. інтелектуальні здібності консультанта.

РОЗДІЛ 6

ЗАЛУЧЕННЯ КОНСУЛЬТАНТА ДО КЛІЄНТСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

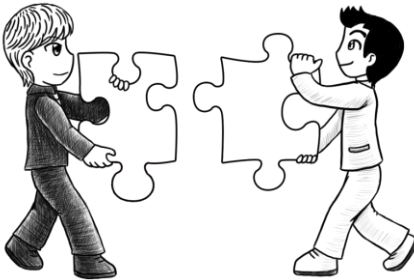
Мета: виявити фактори та визначити доцільність консультування в межах проекту, базуючись на очікуваннях клієнта та консультанта

Питання для обговорення:

- 6.1. Визначення доцільності консультування
- 6.2. Фактори успішного консультування
- 6.3. Типологія клієнтів консалтингової компанії
- 6.3. Особливості консультант-клієнтських відносин
- 6.4. Процедура вибору консультанта
- 6.5. Баланс очікувань клієнта та консультанта

Ключові поняття:

- | | |
|------------------------|----------------------------------|
| / Фактори взаємодії | / Ініціація проекту |
| / Лонг -лістінг | / Комунікація |
| / Шорт-лістінг | / Стадії консалтингового проекту |
| / Баланс очікувань | / Консалтингова пропозиція |
| / Формалізація проекту | |



6.1. Визначення доцільності консультування

Одним із головних завдань консультанта є надання допомоги клієнтській організації у вирішенні управлінських проблем. Виконання цього завдання можливе у декілька способів.

1) *Визначити проблему та сформулювати рекомендації щодо її вирішення.* Це є доцільним тоді, коли клієнт усвідомлює наявність проблеми, але не може визначити, у чому саме вона полягає та які фактори її спричинили.

2) *Допомогти клієнту самостійно визначити проблему та механізм її вирішення.* Наприклад, клієнт готовий визначити проблему та вирішити її, але йому не вистачає деякої методологічної підтримки для успішного втілення своїх намірів.

3) *Навчити клієнта, як знаходити та вирішувати проблеми.* Передбачає створення для клієнта системи знань та навичок, які надають можливість формувати задачі та самостійно їх вирішувати.

На практиці всі три підходи часто перетинаються і взаємно доповнюють один одного.

Також варто окреслити коло ситуацій, при яких **не доцільно** запрошувати консультантів:

1) *Прийняття рішень.* Консультант, як правило, не може приймати рішення за клієнта. Клієнт несе відповідальність за власний бізнес і йому належить приймати остаточні рішення. Консультант лише пропонує варіанти рішень, дає рекомендації щодо ухвалення оптимального рішення, але не приймає його самостійно.

2) *Гра з законом.* Консультант не може давати клієнту рекомендації, що суперечать чинному законодавству. Це може призвести до виникнення загрози для його бізнесу.

3) *Участь у конфліктах.* Консультант не може і не повинен брати участь у внутрішніх конфліктах клієнта. Вкрай неетичною буває ситуація, коли одні особи у керівництві запрошують консультантів для того, аби перешкодити іншим.

4) *Формальні результати.* Ціль консультаційного сприяння – вирішення проблем клієнта, а не написання консультаційного звіту.

Виходячи зі сказаного, можна сформувати випадки, коли **доцільно** запрошувати консультантів:

1) *Коли проблема носить комплексний, системний характер.* Якщо масштаб проблеми такий, що для її вирішення необхідно здійснити радикальні комплексні перетворення у системі управління, принципах побудови бізнеса, краще всього запросити сторонніх експертів, котрі принесуть свіжі ідеї та залучать кваліфікований персонал. Вирішення комплексних проблем зазвичай вимагає значних трудових затрат та спеціальних знань.

2) *Коли проблема носить разовий, ситуаційний характер.* Якщо перед клієнтом постала проблема, яку обумовлено збігом обставин та яка не носить повторюваний характер, а також вимагає оперативного втручання, то більш ефективним є разове запрошення консультантів.

3) *Коли існує розходження у поглядах на проблему та шляхи її вирішення всередині керівництва клієнтської організації або між керівництвом та власниками.* У цій ситуації консультанти виступають незалежними арбітрами, які здатні об'єктивно оцінити проблему та запропонувати обґрунтовані шляхи її вирішення.

4) *Коли розв'язання проблеми може потягти за собою серйозні наслідки, у тому числі стратегічні, фінансові або соціальні.* Ця ситуація схожа на попередню, з тією різницею, що в даному випадку ціна вирішення проблеми та пов'язана з цим відповідальність є набагато більшими. Тому керівництву

клієнта може знадобитись незалежне експертне обґрунтування визначення та вирішення проблеми.

6.2. Фактори успішного консультування

Фактори визначення рівня необхідності залучення консультантів та визначення необхідного типу консультування є такими:

- *Час*: залежно від обсягу часу, відведеного для вирішення наявної проблеми, може бути обрано різні типи консультування. Зазвичай, найменше часу вимагає експертне консультування, за умови, що консультант досконало володіє відповідною методологією.

- *Трудові ресурси*: часто власнику або топ-менеджеру складно раціонально розподілити та використовувати усі види ресурсів при вирішенні складних завдань або проблем. Особливі труднощі виникають із трудовими ресурсами, які задіяні насамперед у виконанні поточних робіт. Консультанти можуть виступати додатковим трудовим ресурсом у вирішенні управлінських проблем.

- *Гроші*: залучення консультантів потребує грошових витрат. У залежності від того, які фінансові ресурси клієнт може виділити на подолання проблем, обирається той або інший підхід консультування. Як правило, навчальне консультування є найбільш дешевим способом вирішення проблем за умови наявності у клієнта необхідних трудових ресурсів та часу на їх навчання.

- *Знання*: самоосвіта – це навчання на власних помилках, тоді як, залучаючи консультантів, можна вчитись на чужих;

- *Об'єктивність*: через незалежність погляду консультанта на проблему клієнта, консультант вільний від штампів і упереджень, котрі часто і є джерелами проблем.

На рівень успішності взаємодії консультанта та клієнтської організації після вибору типу консультування впливає низка факторів (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Основні фактори успішної взаємодії клієнта та консультанта

6.3. Типологія клієнтів консалтингової компанії

Американський психолог, теоретик та практик менеджменту, Едгар Шейн, запропонував класифікацію клієнтів (споживачів послуги консультування):

1. *Контактні клієнти* – особи, які перші контактують з консультантами з приводу консалтингової взаємодії, «вводять» консультанта в організацію клієнта.

2. *Проміжні клієнти* – особи або групи, залучені для участі в опитуванні, інтерв'юванні, нарадах та інших видах діяльності у процесі реалізації консалтингового проекту.

3. *Головні клієнти* – особи, що є «господарями» проблеми або питання, яке потребує вирішення, ті, хто приймає рішення щодо залучення і оплати консультування.

4. *Мимовільні клієнти* – члени клієнтської організації, діяльність яких унаслідок консультування буде змінюватися, але непрямыми методами.

5. *Кінцеві клієнти* – спільнота, або клієнтська організація загалом, чий інтерес треба враховувати при прийнятті консалтингових рішень.

6. *Залучені «не клієнти»* – особи, діяльність яких перебуває у зоні впливу консультантів, а результати консультування погіршують їхній статус або торкаються їх інтересів, що викликає опір у процесі консультування.

Також виділяють типи клієнтів, **залежно від сфери консультування** (відповідно до різних видів консалтингу): прагнуть вирішити проблеми стратегічного та фінансового розвитку; потребують консультування у сфері конфліктології, особистісного та професійного розвитку; мають необхідність у вирішенні проблем реалізації функцій управління тощо. У ролі клієнта може виступати організаційна система в цілому (компанія, агентство, бюро,

асоціація) або міжорганізаційна система (співтовариство, регіон, держава, міжнародна система). Від величини клієнтської системи залежить компетенція консультанта, тип і масштаб плану консультування.

Класифікувати клієнтів можна за типами їх функцій, діяльності і товарів:

- економічні системи: фірми, галузі, торгові палати, асоціації;
- політичні системи: політичні партії, адміністрації міст і губернаторів;
- освітні системи: школи, коледжі, курси підвищення кваліфікації, міністерство освіти;
- релігійні системи: церкви, духовні семінарії, монастирі;
- рекреаційні системи: підприємства дозвілля і відпочинку, агентства, парки, табори, клуби за інтересами;
- культурно-просвітницькі системи: театри, музеї, художні школи, музикальні організації;
- системи соціального забезпечення: програми допомоги малозабезпеченим, безробітним, програми організації харчування для безпритульних, фінансування житлового будівництва;
- системи охорони здоров'я: лікарні, клініки, профілактичні програми;
- агентства соціального захисту: суди, поліція, юридичні консультації, організації громадянських свобод;
- системи масової комунікації: газети, радіо, телебачення;
- географічна освіта: мікрорайони, райони, округи, регіони.

В основу іншої класифікації покладено систему класифікаційних ознак, за якими клієнтів консалтингової компанії (фірми) доцільно поділяти на різні групи (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Групування клієнтів консультування за різними класифікаційними ознаками [12, с. 129-130]

Ознака	Група клієнтів	Характеристика групи
Характер залучення до консалтингу	Активні клієнти	Клієнти залучаються до процесу діагностування проблем та розробки консалтингових рішень
	Пасивні клієнти	Умови роботи клієнтів не змінюються у процесі консультування
Рівень впливу на результат консультування	Клієнти визначального впливу	Власники, топ-менеджери, провідні фахівці підрозділів, які є об'єктом змін
	Клієнти значного впливу	Експерти, персонал підрозділів, які залучаються до проведення діагностики й пошуку альтернатив вирішення проблем
	Клієнти незначного впливу	Працівники, які не беруть участі в підготовці і впровадженні змін
Тип консультованої проблеми	Індивідуальний клієнт	Клієнти, котрі потребують вирішення проблем професійного або психологічного характеру
	Інтерособистісний клієнт	Працівники або група працівників підрозділу, котрі потребують вирішення конфліктної ситуації
	Інтергруповий клієнт	Підрозділи, які потребують координації, узгодження взаємодії
	Інтерорганізаційний клієнт	Клієнти, що потребують вирішення проблем взаємодії із зовнішніми партнерами
Належність цінності результатів консультування	Прямі клієнти	Клієнт є об'єктом змін та відчуває цінність консалтингових рішень
	Непрямі клієнти	Користувачі консалтингових ідей, концепцій та технологій розвитку (консалтингові компанії, освітні заклади)

6.4. Особливості консультант-клієнтських відносин

Консультант і клієнт вступають у договірні відносини, що регулюються чинним національним законодавством. В Україні це, насамперед, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України. У ЄС має місце ціла низка директив, що регламентують права та обов'язки сторін. Наприклад, Директива № 2005/29 / ЄС Європейського парламенту та Ради ЄС про недобросовісну комерційну практику по відношенню до споживачів на внутрішньому ринку. Сторони мають певні права та обов'язки згідно укладеного договору про надання консультаційних послуг.

У процесі консультування відносини між консультантом і клієнтом можуть бути побудовані за двома варіантами.

Суб'єктно-об'єктні відносини. За такого варіанту консультант є суб'єктом, а клієнт – об'єктом. Клієнт пасивно сприймає інформацію, знання, рішення, які передає консультант. Консультант часто домінує над клієнтом, проявляє авторитарний стиль управління відносинами, взаємною діяльністю.

В Україні, зважаючи на рівень розвитку соціально-виробничих відносин та у зв'язку із нестачею знань, технологій, методів і принципів, використовуваних як у виробничій, так і в управлінській діяльності організацій, у ряді випадків суб'єктно-об'єктні відносини є доцільними та виправданими.

Суб'єктно-суб'єктні відносини є більш прогресивними, оскільки припускають взаємне співробітництво консультанта і клієнта, спільне вироблення рішень, проведення навчання клієнта як окремо, так і в процесі консультування, залучення його до отримання кінцевого результату. Такі відносини є більш ефективними, дають не тільки короточасний, але й довготривалий,

стратегічний результат. Вони закладають фундамент безперервного вдосконалення організації, яке в подальшому будуть здійснювати самі співробітники організації.

При суб'єктно-суб'єктних відносинах додатково до технічного і економічного ефекту у багатьох випадках додається соціальний ефект, пов'язаний зі зміною соціального середовища організації, її неформальних відносин, організаційної культури. У той же час вони пред'являють значно більші як професійні, так і соціально-психологічні вимоги до консультанта, який повинен бути провідним у процесі співтворчості, проявляти лідерські якості.

Моделі взаємодії консультанта і клієнта може базуватися на осях відносин: «довіра – недовіра», «розуміння – нерозуміння» (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Матриця моделей взаємодії консультанта та клієнта [47, с. 67]

Топологічні зони матриці, або так звані моделі взаємодії у консультант-клієнтських відносинах, що зазначено на рис. 6.2, мають наступну характеристику:

1. *«Продуктивні взаємини»*: консультант і клієнт на основі взаєморозуміння і довіри організовують успішну реалізацію проекту консалтингу.

2. *«Продовження переговорів»*: консультант і клієнт довіряють один одному, але немає достатнього розуміння для укладення консалтингового договору або продовження розпочатих робіт. Тому вони продовжують переговори для того, аби перейти до продуктивних взаємин.

3. *«Розрив відносин або?»*: відсутність довіри один до одного і взаєморозуміння призводить до припинення переговорів і розриву відносин. Але при додаткових зусиллях можна здійснити переходи в інші позиції.

4. *«Встановлення точок контакту»*: розуміння взаємних вимог, умов, але відсутність взаємної довіри вимагають проведення додаткових зустрічей консультанта і клієнта і пошуку точок контакту, щоб перейти до продуктивних взаємин.

Достатньо поширеним є так званий *партнерський підхід до взаємодії* консультанта та клієнта. Партнерські клієнт-консультантські відносини засновані на припущенні, що робота з бізнес-проблемами буде більш ефективною за умови поєднання спеціальних навичок консультанта зі знанням клієнтом конкретної ситуації.

Ключовими *положеннями партнерського підходу* до вирішення проблеми і побудови взаємовідносин є:

- прийняття рішення, підтвердження відповідальності та експертиза є двосторонніми щодо клієнта і консультанта;
- збір даних та аналіз здійснюються клієнтом і консультантом;
- партнерство триває завдяки зусиллям щодо досягнення взаємного розуміння і згоди;
- передача навичок є частиною процесу вирішення проблеми та має на меті зростання компетенцій клієнта щодо вирішення проблем у майбутньому.

6.5. Процедура вибору консультанта

Після визначення доцільності та необхідності консультування здійснюється вибір конкретного консультанта (консультантів). Правильний вибір сприяє успіху подальшого вирішення консультованої проблеми. Тому важливо розуміти та реалізовувати всі складові процедури такого вибору (рис. 6.3).

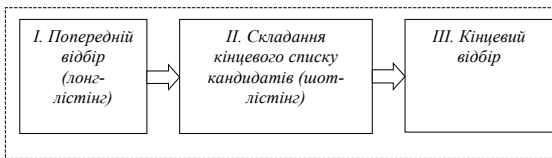


Рис. 6.3. Складові процедури вибору консультанта [31]

I. На стадії лонг-лістинга клієнт складає перелік усіх консультанських фірм, які відповідають специфіці проблеми, до вирішення якої він хоче залучити консультанта. Задля складання такого переліку використовується інформація, що міститься у спеціалізованих довідниках, списках членів національних асоціацій консультантів, рекламних повідомленнях, статтях у пресі тощо. Тому вибір консультанта пов'язаний із труднощами: якщо консалтингові агентства займаються просуванням своїх послуг через рекламні оголошення, то незалежні (індивідуальні) консультанти практично ніколи цього не роблять. Реклама для просування консультування малоефективна. Проте час, який витрачено на вибір консультанта, завжди окуповується.

Тут необхідно визначити, яка консалтингова компанія буде надавати клієнту послуги – незалежний консультант, вітчизняне консультанське агентство чи іноземна компанія.

Коли вид консультанта визначено, обирається спеціаліст, який буде виконувати завдання. Надійний метод визначення кваліфікації консультанта – через рекомендації колишніх клієнтів – мало застосований при виборі консультанта.

Причини цього наступні:

- різноманітність задач, вирішуваних консультантом для різних підприємств;
- конфіденційність (часто консультант не має права назвати підприємство, для якого виконував проект, і майже ніколи – суть проекту).

Якщо мова йде про агентство, то отримання рекомендацій не завжди дозволяє визначити, які спеціалісти брали участь в проекті.

II. На стадії **шорт-лістинга** формується кінцевий перелік, який складається з 10 – 12 консультативних фірм для крупних проектів, 5 – 6 для середніх і 2 – 3 для малих. Відбір виконується, перш за все, за об'єктивним параметром якості. На цій «кваліфікаційній» стадії клієнт має отримати відповіді на наступні питання з приводу консультативних фірм, які було включено раніше до первинного списку:

- «Який професійний рівень працюючого в них персоналу?»;
- «Які консультативні проекти вже втілено?»;
- «Хто їх клієнти?»;
- «Наскільки конструктивні їх наявні рекомендації?».

III. На стадії **кінцевого відбору** основну роль відіграють два параметри:

- оцінка професійного потенціалу консультантів;
- ціна (фінансова пропозиція).

Процедура кінцевого вибору зазвичай виконується у формі закритого тендеру, тобто конкурсу, за якого лише консультантам, включеним в кінцевий список, направляються запити на подачу пропозицій з виконання відповідного консультативного проекту. Зміст цих

пропозицій, ціновий фактор та хід переговорів за ними дозволяє клієнту визначити найкращого потенційного консультанта. Іноземні спеціалісти з консультування не рекомендують розглядати ціну на консультаційні послуги як вирішальний фактор, оскільки різниця в ціні тут зазвичай не така велика, як різниця в якості.

Найбільш результативний метод відбору – експеримент. Консультант, який був відібраний за допомогою інтерв'ю, запрошується для виконання разової роботи, наприклад, для експрес-діагностики.

6.6. Баланс очікувань клієнта та консультанта

Очікування являють собою оцінювання ймовірності певної події, виступають найважливішим чинником економічного вибору суб'єктів ринку консалтингових послуг. Консультант і клієнт на всіх стадіях консалтингового циклу можуть мати певні **позитивні і негативні очікування** стосовно результатів угоди, що безпосередньо впливатиме на їх економічну поведінку. Ось чому важливим принципом економічного вибору у сфері консалтингу є **аналіз, коригування та баланс очікувань** консультанта і клієнта.

Дотримання такого принципу передбачає певні фінансові та часові витрати, але завдяки йому можна запобігти втратам від того, що очікувані клієнтом та/або консультантом результати консалтингу не відповідають реальним його результатам.

На передконтрактній стадії консалтингового обслуговування важливо виявити та проаналізувати взаємні очікування, оскільки мотивація до укладення контракту значною мірою залежить від потенційної відповідності сторін.

Оскільки очікуванням притаманні певна неоднозначність, варіантність та суперечливість, укладення контракту залежатиме від того, наскільки у процесі передконтрактних переговорів консультант і клієнт зуміють підсилити позитивні очікування щодо результату консалтингу, тобто здійснити їх коригування. При цьому важливо подолати не тільки негативні, але й ірраціональні, перебільшені очікування, які згодом можуть призвести до заниженої оцінки реального результату консалтингу.

Основа укладення контракту становить досягнутий при перемовинах баланс очікувань консультанта і клієнта від консалтингової послуги і процесу консалтингового обслуговування. Баланс очікувань ґрунтується на узгодженні сторонами угоди оцінок основних елементів її цінності: якості, внутрішніх та зовнішніх ознак, ціни, часу, інноваційності, навчального ефекту тощо.

У зв'язку з тим, що консультант має значно більше інформації про консалтингову послугу, ніж клієнт, витрати останнього, пов'язані з можливим опортунізмом консультанта, який може надати недостовірну або неповну інформацію про послугу, досягають значної величини. Предметом очікувань консультанта і клієнта щодо процесу консалтингового обслуговування є рівень виконання ними своїх обов'язків, установлених контрактом.

Оскільки консалтингова послуга нематеріальна, узгодження очікувань щодо її цінності і виконання контракту на передконтрактній стадії вимагає значних витрат з боку консультанта, який у процесі переговорів має подолати як занижені, так і завищені очікування клієнта, пов'язані з консалтинговим обслуговуванням. Не менш витратною ця стадія є і для клієнта, який повинен зібрати і проаналізувати інформацію про консультанта і конкретну консалтингову послугу із додаткових джерел, не обмежуючись даними, отриманими під час переговорів.

Якщо на передконтрактній стадії балансу очікувань не буде досягнуто, зазначені витрати перетворюються на втрати і для консультанта, і для клієнта. Більше того, вони можуть накопичуватися, тому що виникне потреба в пошуках іншого консультанта та іншого клієнта, а отже, виникнуть нові витрати на узгодження очікувань та ін. Якщо ж за результатами переговорів очікування погоджено, то:

а) стає можливим укладення контракту;

б) витрати на забезпечення балансу очікувань на цій стадії сприятимуть зниженню трансакційних витрат на контрактній і післяконтрактній стадіях консультант-клієнтських відносин.

Таким чином, на передконтрактній стадії консалтингового обслуговування витрати, пов'язані з установленням балансу очікувань консультанта і клієнта, з одного боку, суттєво збільшують витрати на пошук інформації, ведення перемовин, вимірювання, укладення контракту, а з другого — виступають чинниками зниження трансакційних витрат на контрактній і післяконтрактній стадіях консалтингового обслуговування, бо не переборені на цій стадії ірраціональні очікування клієнта і консультанта, дисбаланс їх очікувань можуть призвести до заниженого оцінювання реального процесу і результату консалтингу, до претензій щодо порушення умов правочину.

Питання для перевірки знань

- 1) Назвіть способи надання допомоги клієнтській організації у вирішенні управлінських проблем.
- 2) В яких випадках недоцільно запрошувати консультантів? Чому?
- 3) Чи варто запрошувати консультантів у випадку, коли проблема носить разовий, ситуаційний характер?

- 4) Які фактори впливають на успішність взаємодії клієнта і консультанта?
- 5) У чому полягає особливість суб'єктно-об'єктних відносин у консалтингу?
- 6) Який варіант відносин між консультантом і клієнтом є більш ефективним на Вашу думку? Чому?
- 7) Дайте характеристику моделям взаємодії консультанта та клієнта
- 8) Які причини призводять до припинення переговорів і розриву відносин між сторонами консалтингу?
- 9) У чому полягає сутність партнерського підходу до вирішення проблем?
- 10) Чи є доцільним використання реклами для просування консультаційних послуг, чому?

Тестові завдання

1. У якому з цих випадків доцільно запрошувати консультантів?
 - А. для прийняття важливого управлінського рішення;
 - Б. для створення формального звіту;
 - В. у випадку внутрішнього конфлікту;
 - Г. коли існує розходження у поглядах на проблему та шляхи її вирішення.
2. У якому з цих випадків недоцільно запрошувати консультантів?
 - А. коли розв'язання проблеми може потягти за собою серйозні наслідки;
 - Б. коли необхідна консультація щодо незаконного шляху вирішення проблеми;
 - В. коли проблема носить разовий, ситуаційний характер;

Г. коли проблема носить комплексний, системний характер.

3. Який з факторів не належить до факторів визначення рівня необхідності залучення консультантів?

- А. грошей;
- Б. навичок;
- В. часу;
- Г. об'єктивності.

4. Який з факторів не належить до факторів успіху взаємодії клієнта та консультанта:

- А. правильний вибір консультанта;
- Б. розуміння цілей і задач;
- В. знання законодавства;
- Г. комунікація.

5. Який варіант відносин є доцільними і виправданими для України?

- А. суб'єктно-об'єктні;
- Б. суб'єктно-суб'єктні;
- В. правильні відповіді а, б;
- Г. правильної відповіді не має.

6. Якщо між консультантом та клієнтом є довіра і непорозуміння, то це:

- А. продуктивні взаємини;
- Б. продовження переговорів;
- В. розрив відносин;
- Г. визначення точок контакту.

7. Який з варіантів процедури вибору консультанта є правильним?

- А. лонг-лістінг – шот-лістінг – кінцевий вибір;
- Б. експрес-діагностика – лонг-лістінг – шот-лістінг;

В. досвід минулих клієнтів – шот-лістинг – кінцевий вибір;

Г. шот-лістинг – лонг-лістинг – кінцевий вибір.

8. Який метод відбору консультанта є найбільш ефективним?

А. експеримент;

Б. пошук відгуків у інтернеті;

В. лонг-лістинга;

Г. баланс сподівань.

РОЗДІЛ 7

КАДРОВА РОБОТА У СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

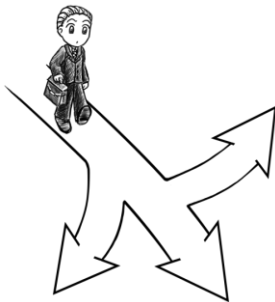
Мета: конкретизувати складові кадрової політики консультанта та виявити її вплив на формування організаційної культури та професійної структури компанії

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:

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



7.1. 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.

7.2. Організація роботи консультантів

Організація роботи консультантів здійснюється з урахуванням принципів управління персоналом, яких дотримується конкретна консультативна 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 консультативного 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 консультативної 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 проектною 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

7.3. 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 [18]

№ п/п	Групи стандартів	Види стандартів
1	Загальні стандарти організації	а) Порядок розробки і прийняття внутрішніх стандартів; б) Внутрішня структура та організація діяльності аудиторсько-консалтингової компанії; в) Порядок здійснення внутрішньофірмового контролю якості виконання аудиторських та консалтингових послуг; г) Відповідальність і норми поведінки аудиторів і співробітників компанії
2	Стандарти щодо порядку надання консалтингових послуг	а) Порядок планування та проведення аудиторської перевірки; б) Порядок надання консалтингових послуг за їх видами; в) Порядок залучення фахівців
3	Стандарти щодо порядку надання інформації клієнтам компанії	а) Порядок формування аудиторських висновків; б) Підготовка письмової інформації аудитора та спеціаліста керівництву економічного суб'єкта за результатами проведення аудиту та консультування; 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; б) Специфічні аспекти проведення аудиту та консультування страхових організацій і товариств взаємного страхування; в) Специфічні аспекти проведення аудиту та консультування бірж, позабюджетних фондів і інвестиційних інститутів; 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; б) Порядок підготовки та підвищення кваліфікації кадрів аудиторської та консалтингової організації; в) Порядок прийняття фахівців на роботу.

7.4. 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.

РОЗДІЛ 8 МЕТОДИКА КОНСУЛЬТУВАННЯ

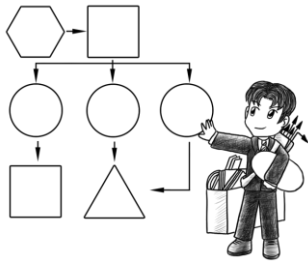
Мета: навчитися застосовувати методи пізнання у процесі консультування у розрізі різних типів консалтингової діяльності та із залученням відповідного інформаційного забезпечення.

Питання для обговорення:

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

Ключові поняття:

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



8.1. Методи пізнання у консультативному процесі

Консультативна діяльність здійснюється з використанням загальнонаукових та спеціальних методів. Методологія консультування охоплює всі складові консультативного процесу – від формулювання проблеми до документування результатів. Відповідно, консультативний 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 консультативного 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;

- *Модельовання*, 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.

8.2. 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 консультативної 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 ранжована за ступенем необхідності для клієнта (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Ранжування консалтингу за рівнем необхідності для клієнта (складено за матеріалами [11])

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

8.3. 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 *етapi*:

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 запропонованого 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 ескізним 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);
- консультатійний 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.

8.4. 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 проєктів по етапах з обов'язковою експертизою результатів, які сприймаються замовником при переході з одного етапу проєкту 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.

8.5. 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 противагу 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 [47, с. 91-92]

№ п/п	Ознака	Вид коучингу
1	Сфера застосування	- кар'єрний; - бізнес-коучинг; - коучинг особистісної ефективності; - лайф-коучинг
2	Учасники	- індивідуальний; - груповий; - корпоративний
3	Формат	- очний (особистий та фотокоучинг; - 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;

8.6. 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 консультатійний 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.

РОЗДІЛ 9 ТЕХНОЛОГІЯ КОНСАЛТИНГУ

Мета: визначити основні фази та етапи консультативного процесу з врахуванням центрів уваги та передумов розробки консалтингового проекту.

Питання для обговорення:

- 9.1. Основні фази та етапи консультативного процесу
- 9.2. Центри уваги керівника консалтингової фірми
- 9.3. Класифікація консалтингових проектів
- 9.4. Розробка консалтингового проекту
- 9.5. Маркетинг у консультуванні
- 9.6. Особливості оплати консультативних послуг

Ключові поняття:

- | | |
|----------------------------------|-------------------------|
| ✓ Відносини «клієнт-консультант» | ✓ Ініціація проекту |
| ✓ Діагностика силового поля | ✓ Фактори ціноутворення |
| ✓ Циклічний зворотній зв'язок | ✓ Фіксована оплата |
| ✓ Конкурентні переваги | ✓ Отриманий ефект |
| | ✓ Генеральна стратегія |



9.1. Основні фази та етапи консультативного процесу

Консультативний процес складається із декількох фаз, котрі, у свою чергу, налічують різні етапи.

Фаза 1. Встановлення першого контакту і знайомство з клієнтом.

Етап роботи 1: перша зустріч

Привід для першого контакту, котрий веде до консалтингової взаємодії, може дати одна з трьох сторін:

- *Потенційний клієнт.* Відчуття наявності проблеми може бути приводом для звернення до будь-кого за допомогою. Для цього необхідна інформація про наявні види консультативних послуг, котрими можна скористатись.

- *Потенційний консультант.* Приводом для контакту може слугувати пошук нових клієнтів або позитивний досвід консультанта у вирішенні аналогічних проблем.

- *Третя сторона.* Потребу клієнтської системи у допомозі може виявити хтось інший, хто знає про методи і ресурси консультування. Це може бути рекомендація, пропозиція, або трьохстороння зустріч.

Етап роботи 2: допомога у визначенні потреби у змінах

Після встановлення першого контакту починається налагодження робочих взаємовідносин, яке охоплює ряд важливих процесів дослідницького характеру. Консультант допомагає потенційному клієнту всебічно дослідити проблему, уточнити її розуміння та отримати розширене уявлення про причини, котрі призвели до її виникнення.

Етап роботи 3: вивчення готовності до здійснення змін

Консультант вивчає готовність клієнтської організації витрачати час і ресурси на вирішення проблеми. Клієнтська організація, з іншого боку, вивчає здібності та надійність

потенційного консультанта і вирішує, чи можна йому довіряти.

Етап роботи 4: вивчення потенціалу спільної роботи

Кожна з сторін досліджує і перевіряє потенціал ефективних робочих відносин.

Фаза 2. Розроблення контракту і формування відносин «клієнт-консультант».

Етап роботи 5: визначення очікуваних результатів

Визначаючи потенційні трудові відносини, важливо встановити, які результати слід вважати необхідними і достатніми для успіху. На даному етапі саме внутрішньому консультанту простіше визначити необхідні зміни і шляхи їх досягнення. Зовнішній консультант може надати більш повну та об'єктивну характеристику цілей і необхідних результатів.

Етап роботи 6: визначення обов'язків

На цьому етапі важливо визначити права та обов'язки кожної з сторін та закріпити ці положення у договорі на надання консалтингових послуг.

Етап роботи 7: визначення часових рамок і підзвітності

У договорі уточнюються терміни досягнення бажаних результатів і процедури їх оцінювання. Під термінами може розумітися закінчення основних етапів, на основі яких буде проводитись аналіз та прийматися рішення про продовження або припинення співпраці.

Фаза 3. Виявлення проблем та постановка завдань

Етап роботи 8: діагностика силового поля

Діагностика силового поля — це модель або метод ідентифікації сил, які перешкоджають досягненню цілей, і сил, які сприяють цьому. У більшості випадків клієнтська система не може надати консультанту можливостей для збору даних і залучення персоналу. Задача консультанта — цілеспрямований і ретельний пошук фактів з метою пошуку

причин наявних проблем та формулювання відповідних висновків.

Фаза 4. Постановка цілей і планування заходів.

Етап роботи 9: постановка цілей

Задля того, або сформульовані цілі були значимі (спонукали до діяльності та були досяжними), і клієнт, і консультант мають чітко усвідомлювати очікувані та можливі результати від співпраці. Таке усвідомлення слугує фундаментом для постановки задач та планування подальшої діяльності у відповідності із ними.

Етап роботи 10: планування заходів та їх виконання

Головне у плануванні досягнення значущих цілей — розробити для кожної з них порядок дій (визначити, що конкретно має бути зроблено).

Фаза 5. Проведення заходів і циклічний зворотний зв'язок

Етап роботи 11: успішне здійснення заходів

Консультант допомагає працівникам клієнтської організації виробляти навички, що є необхідними для збільшення шансів на успішне завершення запланованих заходів. Ефективний консультант працює з ключовими фахівцями клієнтської системи, координуючи їх участь у проекті.

Етап роботи 12: оцінювання та зворотний зв'язок

Використання належних процедур стимулювання зворотного зв'язку і залучення до оцінювання процесу необхідних осіб — важлива складова роботи консультанта на етапі здійснення заходів. Безперервне оцінювання наслідків здійснюваних заходів дозволяє заощадити наявні ресурси.

Етап роботи 13: моніторинг дій та мобілізація додаткових ресурсів

Зворотний зв'язок корисний лише тоді, коли він використовується для перегляду цілей, стратегій роботи та,

можливо, прийняття рішень щодо мобілізації додаткових ресурсів та внесення змін до розподілу обов'язків і ролей.

Фаза 6. Завершення контракту

Етап роботи 14: розробка системи забезпечення

Розробку систем забезпечення тривалих програм або змін можна назвати найбільш істотною перевіркою компетентності консультанта. Іноді результатом таких зусиль стає план регуляторного аналізу подій за участю широкого кола представників клієнтської системи. У багатьох випадках розробляється програма конференц-зв'язку з консультантом на предмет зв'язки термінів. Інший тип системи забезпечення передбачає ведення документації та оприлюднення звітів про досягнуті результати у вигляді публікацій і на професіональних зустрічах.

Етап роботи 15: складання плану припинення співпраці

Професійний обов'язок більшості консультантів – поступово стати непотрібними клієнту. Здійснюється це різними способами, а саме:

- навчання членів клієнтської системи виконанню розпочатої консультантом роботи;
- встановлення термінів скорочення бюджету та обсягу участі консультанта;
- планування фінальної церемонії святкування результату спільних зусиль, наприклад у вигляді публікації.
- створення плану підтримки проекту (наприклад щорічної супровідної сесії).

9.2. Центри уваги керівника консалтингової фірми

У процесі організації консультативної діяльності керівник компанії виконує важливі управлінські функції щодо вирішення ключових задач організації. Напрями, за

якими виконуються такі функції, є так званими **центрами уваги** керівника.

Серед основних центрів уваги керівника консалтингової фірми виділяють такі:

1. Конкурентні переваги. Фундаментальне питання у виборі стратегії консультуючих організацій – це визначення конкурентних переваг. Ними можуть бути :

- особлива технічна кваліфікація;
- унікальна продукція;
- міждисциплінарний підхід;
- глибоке знання промислового сектору;
- швидкість та надійність надання послуг;
- адекватні ціни;
- гарна репутація;
- міцні контакти з державним сектором.

2. Генеральна стратегія. Стратегія повинна відображати зміни у технологіях ринкової кон'юнктури, фінансовому становищі, національній та міжнародній політиці. Консалтингові організації можуть змінювати та вдосконалювати свою стратегію більш гнучко, ніж промислові підприємства, де вибір продукції та технології передбачають інвестиції в основний капітал та використання спеціалістів, яких важко переорієнтувати на інші види діяльності. Використання консультантів з різною технічною освітою та напрямком діяльності збільшують мобільність організації.

3. Перелік та специфіка послуг. За цим центром уваги здійснюється позиціонування компанії у певному сегменті ринку. Існують різні альтернативи визначення переліку та специфіки консалтингових послуг (спеціалізації діяльності), а саме:

- відсутність чіткої спеціалізації (широкий перелік послуг без явного визначення відмінностей компанії на ринку);

- спеціалізація на вирішенні типових проблем бізнесу та управління;

- спеціальні методи та системи в управлінні: у цьому випадку консультант пропонує підхід до рішення проблеми, який відображається у вигляді спеціальних методів, моделі та системи управління (системи оцінювання складності робіт, системи управління запасами, моделі вивчення ринку);

- спеціалізація на методології консультування: у цьому випадку має значення не зміст або кінцевий результат процесу консультування, а сам метод. Консультант пропонує клієнту опис свого методологічного підходу до ідентифікації проблем, планування та реалізації змін.

Зазначені альтернативи не виключають одна одну, та можуть по-різному комбінуватись. Прийнято доповнювати консультування суміжними послугами на кшталт підвищення кваліфікації керівних кадрів, розроблення матеріалів для навчання, проектування та випробування виробів, управління підприємствами, обробки даних тощо.

4. Визначення базових клієнтів. Необхідно вирішити, яких клієнтів обслуговує консультуюча компанія. Критерії вибору базових клієнтів такі:

- розмір: малі, середні, великі;
- галузь (одна або декілька): транспорт, банківська справа, енергетика тощо;
- форма власності: приватні, державні, змішаної власності;
- географічна область: у різних містах країни; в інших країнах; транснаціональні.

Невеликі підприємства зазвичай обслуговують локальні консалтингові організації. Однак багато великих консалтингових фірм створюють філіали або департаменти, орієнтовані на обслуговування малого бізнесу.

Приватні консультанти зацікавлені в отриманні державних контрактів, але оптимальна частка праці з державним сектором складає 20-30%.

5. Нова продукція та дослідження. Як будь-який продукт, призначений для пропозиції на ринку, професійні послуги мають життєвий цикл. Вони проходять стадії: проєктування та розробки, апробації, виходу на ринок, зростання, зрілості, насичення та спаду. Цей процес має часовий вимір, оскільки, послуги, що не користуються попитом, слід удосконалювати або замінювати. Консалтингові організації групують послуги на основі таких критеріїв: внесок у прибуток компанії, темп зростання, витрати на розробку та маркетинг.

6. Розмір та темпи росту організації. Розмір фірми та темп її росту повинні відповідати спектру запропонованих послуг, галузевій та географічній спеціалізації, ринковій кон'юктурі, наявному та потенціальному рівню конкуренції, ресурсам, здатності до розвитку при збереженні та підвищенні якості послуг.

7. Співпраця з колегами. Договір про співробітництво стає більш популярним. Наприклад, у рамках одного проєкту можуть працювати разом консультант з питань стратегій ділової активності, спеціаліст з вивчення ринку, управління якістю, передачі технологій та торгівельного права. Деякі консультанти віддають перевагу індивідуальній діяльності, але при цьому розвивають мережу технічних контактів з іншими професіоналами, що дозволяє їм реалізовувати надскладні проєкти, створюючи тимчасові творчі колективи.

9.3. Класифікація консалтингових проектів

Консалтингові проекти доцільно класифікувати залежно від рівня їх інноваційності (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Класифікація консалтингових проектів за рівнем інноваційності [9, с. 179]

Позиція учасника проекту	Вид проекту та його характеристика		
	Унікальні	Високо-індивідуалізовані	Стандартні
Потреби клієнтів	Вирішення проблем новими методами і технологіями	Адаптація консалтингових продуктів до специфіки бізнесу	Впровадження стандартних методів і технологій
Пропозиції консультантів	Інноваційні, унікальні ідеї та методи	Консалтингові рішення, які адаптуються до специфіки діяльності та вимог клієнта	Стандартні технології, які апробовано при консультуванні інших клієнтів

У загальному розумінні консалтингові проекти можна класифікувати **залежно від видів консалтингових послуг**, у межах яких їх розроблено та реалізовано:

– *стратегічні* – реалізовані у межах стратегічного консалтингу та спрямовані на ідентифікацію стратегічної ідеї компанії (визначення власних клієнтів, продуктів і цінностей, що пропонуються), формування бачення власного майбутнього, розроблення проектів розвитку і заходів, що спрямовані на досягнення встановлених стратегічних цілей;

– *фінансові* – реалізовані у межах фінансового консалтингу та спрямовані на вирішення практичних задач щодо оздоровлення фінансового стану клієнта, управління

грошовими потоками, формування, розподілу та використання прибутку, емісії цінних паперів тощо;

–*IT-проекти* – мають на меті розроблення та впровадження корпоративних інформаційних систем, систем управління виробничими процесами, встановлення та налагодження спеціалізованого апаратного та програмного забезпечення. Роботи над цими проектами охоплюють комплексні аналітичні дослідження у сфері виробництва високотехнологічної продукції та засобів телекомунікації, організації та проведення відповідних семінарів для працівників компанії-клієнта, виборі адекватної стратегії.

До цієї ж групи відносяться е-проекти, котрі фокусуються на сфері електронної комерції та Інтернет-технологій;

–*операційні проекти* передбачають аналіз внутрішнього середовища клієнтської організації та всіх складових діяльності (виробничий процес, система збуту, система оброблення та виконання замовлень клієнтів тощо). Типовим для операційних проектів є оцінювання операційної ефективності підприємства, пошук способів зниження операційних витрат, підвищення ефективності системи збуту, аналіз розподілу та використання ресурсів, покращення системи управління запасами, управління якістю продукції тощо;

–*HR-проекти*, при реалізації яких консультанти спрямовують свої зусилля на підвищення ефективності управління, покращення взаємодії між співробітниками, формування дієвих команд, створення корпоративної культури. У межах таких проектів розробляються заходи щодо покращення взаємовідносин з клієнтами, підвищення кваліфікації співробітників, створення творчої атмосфери в колективі.

9.4. Розробка консалтингового проекту

Після вибору консультанта, у межах співпраці між ним та клієнтською організацією, починається розробка консалтингового проекту. Враховуючи особливості управління консалтинговими проектами, у їх життєвому циклі виділяють такі стадії: ініціації, планування, виконання і завершення.

Основним завданням *на етапі ініціації* проекту є підготовка консалтингової пропозиції та формалізація проекту. На цьому етапі відбувається:

- формування проектної групи;
- проведення попередньої діагностики (у випадку необхідності);
- підготовка консалтингової пропозиції клієнту (уточнення завдань, визначення результатів, узгодження ключових завдань співпраці; формування попереднього складу учасників).

На етапі *планування* консалтингового проекту, відповідно до загальних принципів проектного менеджменту, необхідно:

- 1) сформувати єдине уявлення (як з боку клієнта, так і з боку консультантів) про зміст співпраці, узгодити параметри результатів, які мають стати критеріями оцінювання ефективності взаємодії;
- 2) структурувати й описати основні елементи консалтингового проекту;
- 3) формалізувати систему управління консалтинговим проектом, визначити його команду й організаційну структуру, принципи інтеграції проектної команди в управлінську матрицю клієнтської організації;
- 4) забезпечити функціонування процесів управління проектом і взаємодію всіх його учасників.

Планування консалтингового проекту спрямоване на визначення необхідного ресурсного забезпечення для досягнення результатів, які узгоджені і зафіксовані у контрактних угодах, розподілі відповідальності між активними і пасивними учасниками консалтингового проекту.

В. А. Верба у роботі [10] зазначає, що під час **реалізації** проекту розвитку основним завданням команди консалтингового проекту є забезпечення виконання встановлених завдань консультування, організація виконання робіт за проектом, отримання й аналіз даних з просування проекту для визначення відхилень від базового плану.

Ключовими факторами успіху реалізації консалтингового проекту є такі [10, с. 278]:

- 1) активна участі клієнта у передпроектній підготовці при формулюванні завдань консультування і результатів, що очікуються від консалтингової співпраці;
- 2) підтримка та активна участь керівництва та осіб, що залучені до проекту, у процесі його підготовки і реалізації;
- 3) залучення консультантів виключно для вирішення тих управлінських завдань, які клієнтська організація не може вирішити самостійно;
- 4) ефективна комунікація з керівництвом та персоналом клієнтської організації у процесі підготовки проекту, його виконання і завершення;
- 5) створення механізму передачі знань з метою збагачення корпоративного знання клієнтських організацій, які після завершення проекту мають перетворитися на практику функціонування.

Завершення консалтингового проекту передбачає підсумкове оцінювання результатів за проектом. Одним із найважливіших аспектів завершального етапу консалтингового проекту є аналіз його результативності,

визначення причин відхилень отриманих результатів проекту від запланованих, документування і оформлення звіту.

Оцінювання проекту мають здійснювати учасники проекту як з боку клієнта, так і консалтингової компанії. Підсумкове оцінювання проектів розвитку полягає не тільки у визначенні рівня досягнення запланованих завдань, а й в узагальненні позитивних і негативних наслідків, з'ясуванні їх причин.

Оцінювання консалтингового проекту слугує, по-перше, визначенню рівня ефективності реалізації проекту, по-друге – збагаченню досвіду реалізації проекту задля врахування його в подальшій консалтинговій діяльності.

9.5. Маркетинг у консультуванні

Маркетинг послуг консалтингу значною мірою відрізняється від маркетингу споживчих товарів. Тому головним завданням маркетингу є надання послугі матеріального вигляду. При цьому консультант повинен продавати не саму послугу, а компетентність, кваліфікацію і досвід персоналу, підкреслюючи вигоди і переваги, які отримує користувач послуги. Успішність продажу консалтингових послуг значно залежить від маркетингової кваліфікації консультанта.

Маркетинг консалтингових послуг – процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів – купувати консалтинговий продукт.

Маркетинг включає наступні елементи:

1) визначення типів консалтингових послуг, які фірма може запропонувати;

2) аналіз кон'юнктури ринку консалтингових послуг (потенційна місткість ринку, тенденції і перспективи розвитку, доступність ринку, рівень конкуренції, поведінка конкурентів);

3) сегментування ринку;

4) вибір цільової групи споживачів (позиціонування);

5) визначення системи просування консалтингових послуг;

6) продаж консалтингової послуги;

7) збереження клієнтів (забезпечення і підтримка зворотного зв'язку).

Найважливішими методами просування консалтингового продукту є:

- рекомендації та обмін інформацією серед клієнтів стосовно консалтингових фірм;

- професійні публікації – монографії, навчальні посібники, методичні рекомендації, статті, які дають можливість потенційним клієнтам дізнатись про інноваційність ідей компанії;

- 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, що забезпечує фірмам формальне і неформальне спілкування з діловими партнерами;

- надання добровільної допомоги громадським організаціям, соціальним установам, що забезпечує компанії громадське визнання.

Результатом маркетингової діяльності є кількість і якість (інноваційний потенціал, місце фірми в галузі) клієнтів, з якими працюють консалтингові компанії.

9.6. Особливості оплати консультаційних послуг

Цінова політика відіграє провідну роль під час визначення поведінки консалтингової фірми на ринку своїх послуг. Розрізняють 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.

Основними **методами розрахунку вартості консультаційного продукту** є фіксований, погодинний та на основі отриманого ефекту (за результатом).

Фіксована оплата на певний вид консультаційної послуги більш придатна для ринку, що розвивається, у тому числі і українського. Для клієнтів є привабливим такий метод остаточно зафіксованої вартості послуги. Однак, вказана перевага є очевидною лише для клієнта, оскільки у консультантів можуть виникнути серйозні проблеми, пов'язані з покриттям фактичних витрат по проекту та об'єктивною неможливістю виконати завдання у встановлені строки.

Погодинну оплату консультаційної послуги (*найбільш поширений метод*) 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. Терміни виконання замовлення встановлюються аналітичним шляхом; процес виконання роботи розбивається на окремі часові відрізки, які підсумовуються.

У разі виконання завдання консультаційною командою необхідно враховувати різний кваліфікаційний рівень працівників, що беруть участь у реалізації проекту. 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. Такий метод ціноутворення традиційно використовують західні компанії.

Оплата консультаційної послуги *на основі отриманого ефекту* клієнтської організації найчастіше буває у формі відсотків від отриманих результатів роботи. Проте з цим пов'язані певні проблеми: консультант не завжди бере участь у процесі запровадження змін та їх моніторингу і внаслідок цього не несе відповідальності за результати консультування; складно визначити ступінь участі консультанта в отриманому ефекті; немає можливості однозначно визначити ефект таких заходів як підвищення кваліфікації співробітників клієнтської організації та надану їм можливість самостійного вирішення власних проблем.

Як компроміс, консультант може запропонувати клієнту так званий *«комбінований» варіант оплати*: спочатку консультанту оплачуються всі витрати, які він мав під час виконання завдання (враховуючи виплату гонорару консультантам, витрати на проїзд, мешкання, сплату субконтрактів та ін.). Друга частина винагороди консультанта залежатиме від отриманих клієнтом результатів у встановленій пропорції. Таким чином, консультант ставить свою винагороду в залежність від кінцевого результату.

Оплата клієнтом послуг консультативної фірми можлива за такими варіантами:

- оплата виконаної роботи за визначений період (щотижнева, місячна) за встановленим рахунком;
- авансова оплата всього гонорару, що підтверджує зобов'язання доручити виконання завдання консультанту;
- упорядкований графік платежі (30% — під час підписання контракту, 2 внески по 20% — протягом виконання завдання, 30% — через місяць після одержання клієнтом заключного звіту).

Питання для перевірки знань

- 1) Охарактеризуйте основні етапи консалтингового процесу у розрізі його фаз. У чому полягає їх специфіка?
- 2) Проаналізуйте основні центри уваги консалтингової діяльності. Чому саме на цих напрямках роботи концентрується увага керівництва?
- 3) Назвіть та опишіть ключові фактори успіху реалізації консалтингового проекту.

- 4) Розкрийте сутність конкурентної переваги. Які конкурентні переваги є важливими для консалтингових компаній?
- 5) Охарактеризуйте роль маркетингу в консалтинговому бізнесі.
- 6) Які чинники здійснюють вплив на ціну консалтингової послуги?
- 7) Наведіть основні правила ціноутворення на ринку консалтингових послуг.

Тестові завдання

1. Проектний підхід до організації праці передбачає:
 - А. узгодження принципів і цілей роботи з персоналом з принципами та цілями консалтингової організації в цілому;
 - Б. відповідність спектру запропонованих послуг, галузевій та географічній спеціалізації, ринковій кон'юнктури;
 - В. передбачає зосередження зусиль команди співробітників, які спеціалізуються на різних напрямках, на виконанні окремих консультаційних проектів;
 - Г. надає більш повну та об'єктивну характеристику цілей і необхідних результатів.
2. Ефективний консультант:
 - А. допомагає працівникам клієнтської організації виробляти навички, що є необхідними для збільшення шансів на успішне завершення запланованих заходів;
 - Б. працює з ключовими фахівцями клієнтської системи, координуючи їх участь у проекті;
 - В. складає перелік і опис характеристик консалтингових послуг відповідно до обраних сегментів;

Г. розробляє операційний план роботи компанії.

3. Оберіть внутрішній чинник впливу на ціну консалтингової послуги:

А. наявність практики щодо вирішення проблеми консультування;

Б. ціна послуг підрядників при виконанні міжнародних, міжміських доручень;

В. можливі комунікаційні складнощі (клієнт-нерезидент, мовний бар'єр);

Г. ситуація з конкурентами, державними органами.

4. Кінцевий критерій діяльності консалтингової фірми:

А. валовий дохід;

Б. собівартість наданих консультаційних послуг за звітний період;

В. чистий прибуток;

Г. прибуток на одного партнера.

5. Прийом збільшення прибутковості консалтингової компанії, який полягає в збільшенні вартості послуг:

А. спеціалізація, запровадження інновацій;

Б. відмова від неприбуткових клієнтів;

В. зменшення витрат на обслуговуючий персонал;

Г. усі відповіді вірні.

6. Метод розрахунку вартості консультаційної послуги, що базується на фіксованій вартості окремої послуги:

А. почасовий;

Б. паушальний;

В. за результатами консультування;

Г. комбінований.

7. До ключових факторів успіху реалізації консалтингового проекту не належить:

А. активна участь клієнта у перед проектній підготовці при формулюванні завдань консультування і результатів, що очікуються від консалтингової співпраці;

Б. підтримка та активна участь керівництва та осіб, що залучені до проекту, у процесі його підготовки і реалізації;

В. ефективна комунікація з керівництвом та персоналом клієнтської організації в процесі підготовки проекту, його виконання і завершення;

Г. правильної відповіді немає.

РОЗДІЛ 10

ОСОБЛИВОСТІ КОНСУЛЬТУВАННЯ РІЗНИХ ТИПІВ ПІДПРИЄМСТВ

Мета: виявити особливості консультування на прикладі різних типів підприємств та консультованих проблем

Питання для обговорення:

- 10.1. Моделі консультування
- 10.2. Консультування новостворених підприємств
- 10.3. Консультування при зростанні підприємства
- 10.4. Консультування компаній у кризовому стані
- 10.5. Консультування при управлінні змінами

Ключові поняття:

- ✓ *Модель «експерт-клієнт»*
- ✓ *Розробник альтернатив*
- ✓ *Модель «лікар-пацієнт»*
- ✓ *Інструктор*
- ✓ *Модель «співробітництво»*
- ✓ *Пошукач фактів*
- ✓ *Технічний експерт*
- ✓ *Три «П» зростання*



10.1. Моделі 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). У залежності від строку перебування консультанта в організації клієнта, його участі в активізації інноваційного потенціалу організації, а також від витрат клієнта на консультування і зворотного зв'язку з консультантом розрізняють три моделі взаємовідносин: «експерт-клієнт», «лікар-пацієнт» і «співробітництво», про що зазначається у спеціалізованій науковій літературі [11; 12].

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 «лікар-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.

Після визначення моделі стосунків співробітництва консультанта і клієнта, 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. Згідно [11, с. 95-96], 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. Тренінг може виступати окремою експертною послугою;

– *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 причинно-наслідкові зв'язки їх виникнення, оцінити альтернативні рішення, розробити програму дій. Тобто консультант бере участь у прийнятті рішень паритетно 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. Консультант у цьому випадку безпосередньо не бере участі у виборі ефективного варіанта рішення. Остаточне слово лишається за клієнтом.

– *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.

10.2. Консультування новостворених підприємств

При відкритті нової фірми, запуску підприємства або виходу на новий ринок перед підприємцями постає багато проблем. В основному, ці проблеми стосуються умов та перспектив існування нового бізнесу, оскільки однієї ідеї не вистачає для досягнення успіху. Підприємці змушені користуватись послугами консультантів. *Консультант є радником* у консультуванні новостворених підприємств. Консультування тут відбувається *за наступними ключовими сферами*:

1. *Мотивація*, для аналізу якої консультант повинен визначити наступне:
 - основну причину виникнення ризиків клієнта;
 - реалістичність та об'єктивність цієї причини;
 - узгодженість дій клієнта із іншими суб'єктами, котрі впливають на прийняття ним рішень (наприклад, родина).
2. *Здібність*, діагностика якої передбачає визначення:
 - рівня досвіду клієнта у бізнесі в цілому та конкретно в обраній галузі;
 - сильних та слабких сторін клієнта;
 - підтримку клієнта зацікавленими сторонами.
3. *Ідея або проект*, консультування з яких передбачає отримання відповідей на питання:
 - Якою є послуга або продукт?
 - Які ринкові потреби вона/він задовольняє?
 - Наскільки розробленою є ідея або проект?
 - Хто є клієнтами компанії?
 - Яке дослідження ринку проведено?
 - Які є сильні сторони конкурентів?
4. *Ресурси*. Передбачено визначити:
 - наявність та види ресурсів клієнта;
 - необхідність та напрями фінансування.

Складність консультування полягає у тому, що відсутні попередні результати, які б могли стати основою для оцінювання.

10.3. Консультування при зростанні підприємства

При консультуванні підприємств, які зростають, консультант може обрати конкретну модель співпраці для забезпечення подальшого розвитку клієнтської організації. **Зв'язки консультанта з клієнтом** зазвичай виявляються у наступному:

- поради стосовно бізнесу в цілому або поради щодо конкретного напрямку подальшого розвитку;
- допомога у підготовці бізнес-пропозицій для клієнтів;
- оцінювання бізнес-пропозиції за різними критеріями.

За кожною з цих ролей консультант по суті оцінює здібності власника-менеджера через оцінювання підприємства. **Найефективнішими ролями консультанта** у такій ситуації будуть:

- технічний експерт;
- тренер або експерт з оцінки;

Підприємство, що зростає, є динамічною організацією, і потребує оперативного вирішення багатьох проблемних ситуацій. Тому консультант повинен об'єктивно оцінити і запропонувати подальші напрями роботи менеджменту щодо встановлення пріоритетів і розробки стратегій. Важливим в даному випадку є потенціал підприємства до зростання, який необхідно вимірювати на кожному етапі розвитку.

Існує широкий перелік **факторів, що впливають на зростання** будь-якого підприємства. Це так звані «три «П» зростання»:

1. *продуктивність* у минулому і теперішньому;
2. *потенціал* підприємства до зростання;

3. *проект* - конкретний план зростання.

Продуктивність підприємства підпорядковується впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. *Зовнішні чинники:* тенденції продажу і прибутки від продукту, клієнтів, каналів, галузей; знання ринку, новітніх технологій маркетингу, розміру і частки ринку. *Внутрішні чинники:* обсяги продажів, їх організація та продуктивність, контроль на ринку; ціна продукції, просування, доставка, пакування тощо.

Потенціал підприємства оцінюється, з огляду на наявні ресурси та ефективність їх використання, а саме:

- фінансові ресурси;
- види та ефективність техніки та технологій;
- матеріальні та трудові ресурси;
- інтелектуальний капітал, здатність до інноваційної діяльності та впровадження раціоналізаторських пропозицій;
- асортимент і життєвий цикл продукції;
- ресурси управління і час, який відводиться на досягнення нового розвитку;
- адекватність систем інформації і контролю;
- ступінь професіоналізму і відповідальності групи управління;
- адекватність планування і розробки бюджету;
- ступінь делегування повноважень та ін.

Проект компанії оцінюється у декілька етапів.

– оцінюються конкретні завдання і планові показники діяльності підприємства;

– аналізується ринок за наступними критеріями: запропонований продукт або послуга; потреба і попит; докази прийняття ціни клієнтами; спроможність здійснювати виробництво при зазначених виробничих умовах; достатність наявних клієнтів; спроможність увійти до ринку; спроможність зрівнятися з конкурентами або перевершити їх;

— визначається можливий рівень промоції та дистрибуції;

— аналізуються здібності даної компанії та її зобов'язання за такими критеріями: потрібність у нових здібностях; відповідність поточних здібностей в управлінні і робочої сили новим потребам; керівництво проектом та пропонований рівень забезпечення ресурсами; знання можливих ризиків;

— формулюється фінансовий прогноз щодо: необхідних додаткових коштів; прибутків та збитків; руху грошових коштів і фінансування; запобіжних заходів проти непередбачуваних обставин.

10.4. Консультування компаній у кризовому стані

Антикризовий консалтинг - комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію становища фірми, рішення комплексу проблем, спрямованих на значне підвищення ефективності бізнесу.

Основне завдання антикризового консалтингу – відновлення платоспроможності, проведення процедур фінансового оздоровлення для підприємств різних форм власності, що мають ризик банкрутства; розробка стратегії з метою профілактики кризових явищ, недопущення їх повторення у майбутньому.

Розрізняють наступні **форми антикризового консалтингу**:

1. **Прямий консалтинг** власників і керівників господарської організації. Як правило, топ-менеджмент компанії має чіткі уявлення про те, як має будуватися бізнес. Проте за кризової ситуації більшість із цих уявлень має бути переглянуто. Виникає потреба у реструктуризації підприємства.

2. Виконання певних консалтингових заходів, таких, як:

- консультації щодо нових проблем;
- діагностика господарської діяльності підприємства, його фінансового стану;
- визначення антикризової стратегії;
- розробка плану антикризових заходів, оцінка його ризиків та подальший супровід його виконання;
- супровід підприємств при реалізації плану;
- розробка профілактичних заходів щодо недопущення кризових явищ.

3. *Антикризові рефлексивні ігри за методом моделювання колективної діяльності з участю власників, керівників, менеджерів і провідних фахівців.* При цьому, за допомогою презентацій, вільного обговорення оцінюється поточний бізнес компанії (модель «Як є») і будується нова концепція бізнесу (модель «Як повинно бути»), здатна в умовах кризи забезпечити виживання і подальший розвиток. Така модель повинна бути комплексною - охоплювати всю організаційну систему, залучати в організаційні зміни весь персонал організації. Інший важливий момент - це інноваційність розробленої моделі, наявність у ній нестандартних рішень, здатних вивести підприємство з кризового стану. Найчастіше такі ігри дозволяють змінити світогляд власників і співробітників підприємства, їх точки зору на ситуацію, що є дуже корисним.

4. Використання методів *бенчмаркінгу* і оцінка того, як поведатся ділові партнери, конкуренти організації-замовника в сформованих умовах кризи, наскільки їх дії застосовні для неї.

5. *Розробка і реалізація програм реструктуризації компанії:*

- реструктуризація власності (акціонерного капіталу);
- реструктуризація майнового комплексу;

- реструктуризація заборгованості;
- реструктуризація системи управління.

Антикризовий консалтинг повинен дати наступні

результати:

- виявлення і ліквідація неефективних, збиткових напрямів господарської діяльності, видів продукції, підрозділів (філій, відділень);
- реструктуризація кредиторської та дебіторської заборгованості, оцінка можливостей рефінансування, пошук альтернативних джерел фінансування;
- ефективність використання всіх видів ресурсів підприємства і розробка рекомендацій по її підвищенню, зниження витрат.
- реструктуризація системи управління організацією і окремих її підсистем - управління якістю, інноваціями, інвестиціями тощо;
- розробка антикризових стратегій розвитку організації, які можуть бути пов'язані з диверсифікацією діяльності, стимулюванням попиту на продукцію підприємства, виходом на нові ринки.
- оптимізація бізнес-процесів, підвищення їх ефективності.
- розробка бізнес-планів антикризових заходів.

При цьому консультанти з антикризового менеджменту можуть виступати в ролі антикризових керуючих. Після проведення діагностики і оцінки кризового стану підприємства вони беруть на себе тимчасове керівництво підприємством з метою підтримки досягнутого результату.

10.5. Консультування при управлінні змінами

Загальна концепція внесення змін у систему клієнта формується консультативною організацією 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 продіагновано клієнтом. Консультанту-спеціалісту лишається довірити 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.

Ключовим елементом у будь-якій програмі змін є те, що підприємство мусить продовжувати роботу у той час, коли зміни впроваджуються. Головна роль консультанта полягає у тому, щоб доказати менеджменту важливість якісних змін у бізнесі. Клієнтові та консультанту **необхідно дотримуватись наступних правил:**

Правило 1. Прийняти подвійну перспективу. Кожен може мати подвійну перспективу – щоденне ведення бізнесу і, одночасно, поточні ініціативи щодо зміни того, як ведеться бізнес. Для забезпечення успіху необхідна активна позиція менеджменту та залучення персоналу до змін.

Правило 2. Надати повноваження щодо обох перспектив.

У більшості організацій команда з управління змінами обирається з менеджерів середньої ланки. Часто це робиться тому, що менеджери вищої ланки дійсно вважають, що менеджери середньої ланки не можуть управляти щоденною роботою організації.

Правило 3. Керування змінами з чітким баченням. Для того, щоб працівники могли виконувати свої обов'язки стосовно ведення бізнесу і зміни бізнесу, вони повинні мати чітку і зрозумілу картину бажаного майбутнього організації — бачення зміни організації. Це правило закликає не випускати з уваги бачення майбутнього організації ні при веденні бізнесу, ні при зміні.

Правило 4. Керування з двома чіткими програмами дій. Організацією необхідно керувати з двома програмами дій — однією для ведення бізнесу, іншою для зміни бізнесу. Програмами дій є списки цілей або проектів. Якщо організація матиме дві перспективи для того, щоб змінювати бізнес і вести його одночасно, потрібно мати докладні списки цілей і проектів з цих обох перспектив.

Правило 5. Запровадження оцінювальних листів. Якщо компанія має список важливих цілей для ведення бізнесу, то вона повинна оцінювати результати їх досягнення.

Правило 6. Керування результатами на двох форумах. Форум є регулярним зібранням менеджерів, які відповідають за результати ведення бізнесу компанії. На засіданні ті менеджери, які відповідають за результати, повинні надавати

звіти про хід робіт, оцінювальні листи і визначати наступні кроки досягнення цілей.

Правило 7. Керування змінами через можливості. Якщо компанія збирається виконувати декілька пунктів у програмі дій щодо ведення бізнесу, а також у програмі дій щодо змін, вона повинна враховувати свої можливості через зростання обсягів відповідальності.

Питання для перевірки знань

- 1) Охарактеризуйте цілі консультанта і потреби клієнта.
- 2) Які навички необхідні консультанту для задоволення потреб клієнта?
- 3) Яким чином змінюються ролі консультанта в залежності від специфіки діяльності та консультованої проблеми клієнтської організації?
- 4) На яких питаннях повинен зосередитись консультант при визначенні сильних і слабких сторін клієнта стосовно бізнес-ідеї?
- 5) Охарактеризуйте фактори, що здійснюють вплив на зростання підприємства.
- 6) Визначте ключові сфери вимірювання продуктивності як фактора здібності до зростання малого-середнього підприємства.
- 7) Охарактеризуйте симптоми занепаду бізнесу.
- 8) У чому полягає правило прийняття подвійної перспективи при управлінні змінами на підприємстві?

Тестові завдання

1. Факторами, що впливають на спроможність підприємство до зростання є:

- А. продуктивність, пріоритетність, проект;
 - Б. продуктивність, потенціал, проект;
 - В. потенціал, персонал, проект;
 - Г. потенціал, проект, пропорція.
2. Яку роль консультант з процесу НЕ виконує:
- А. бути «засобом змін»;
 - Б. допомога підприємству у вирішення проблем шляхом надання інформації про організаційні процеси;
 - В. пошук «вірного» рішення;
 - Г. першочерговою метою є надання підходу, методів і цінностей для використання клієнтською організацією при вирішенні власних проблем.
3. За необхідності спонукати клієнта до впровадження змін шляхом пропаганди, клієнту відводиться роль:
- А. тренера;
 - Б. технічного експерта;
 - В. радника;
 - Г. не має вірної відповіді.
4. Які ключові сфери консультант приймає до уваги при визначенні сильних і слабких сторін нового підприємства?
- А. мотивація, здібність, проект, ресурси;
 - Б. завдання, ринок, здібність і зобов'язання, фінансовий прогноз;
 - В. ринок, виробництво, стратегія, бюджет;
 - Г. ресурсна база, база досвіду, база управління, база ідей.
5. До внутрішніх причин занепаду бізнесу відноситься:
- А. конкуренція;
 - Б. високо затратна структура;
 - В. зміни у ринковому попиті;
 - Г. негативні цінові тенденції у сировинній групі товарів.

Список рекомендованої літератури

1. Авдеев Л.А. Консалтинг в сфере экономики: учебное пособие / Л. А. Авдеев, Е. Н. Дубровская, Г. А. Сметанина; Сургутский государственный университет (СурГУ), Кафедра экономической теории. – Сургут: Изд-во СурГУ, 2007. – 64 с.
2. Ананьева Т.Н. Информационный консалтинг: Учеб. пособие /Т.Н.Ананьева, А.И.Ткалич; Под ред. Т.Н. Ананьевой. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. - 206 с.
3. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма: пер. с англ. / Э. Бейч. – СПб.: Питер, 2006. – 272 с.
4. Бирбраер Р. А. Основы инженерного консалтинга / Р. А. Бирбраер, И. Г. Альтшулер; Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. – М.: Дело, 2005. –207 с.
5. Блок П. Безупречный консалтинг: пер. с англ. / П. Блок. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 298 с.
6. Боброва И. И. Консалтинг в стиле гольф. Стратегический маркетинг консалтинговых бизнес-услуг / И. И. Боброва, В. А. Зимин. –М.: Вершина, 2005. –382 с.
7. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование: Учебное пособие для студентов. – М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2004. – 255 с.
8. Вебер А. В. Knowledge-технологии в консалтинге и управлении предприятием / А. В. Вебер, А. Д. Данилов, С. И. Шифрин; Под ред. М. В. Финкова. –СПб.: Наука и техника, 2003.—176 с.

9. Верба В. А. Класифікація консультаційних проектів / В. А. Верба // Сіверянський літопис. – 2007. – № 6. – С. 174 – 181.
10. Верба В. А. Консалтинговий проект: сутність, ознаки та передумови успішної реалізації / В. А. Верба // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 4. – С. 274 – 280.
11. Верба В. А. Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
12. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В. А. Верба; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетмана». – К.: КНЕУ, 2011– 327 с.
13. Вергуненко Н. В. Трансформація ринку консалтингових послуг / Н. В. Вергуненко // Вісник КНТЕУ. – 2013. - № 4. – С. 15 – 24.
14. Воронкова А. Е. Ринок консультаційних послуг в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / А. Е. Воронкова, Т.О. Рибакова. –Режим доступу: http://manved.at.ua/publ/rinok_konsultacijnikh_poslug_v_sferi_zovnishno_ekonomichnoji_dijalnosti_pidpriemstv/2-1-0
15. Гончаров М.И. Консалтинг в антикризисном управлении (теория и практика) / М.И. Гончаров, Г.А. Лемзяков. – 2-е изд. – М.: Экономика, 2006. – 245 с.
16. Гончарова М. Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку / М. Л. Гончарова // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 2 (164). – С. 136 – 141.
17. Джентл Роберт. Как сделать карьеру в консалтинге / В.И. Писарева (пер.). – СПб.: Нева, 2003. – 184 с.
18. Карагод В. С. Аудит. Теория и практика. Учебник/В. С. Карагод. – М.: Юрайт, 2014. – 672 с.

19. Консалтинг будущего. Экспресс-курс: пер. с англ. / Британская ассоциация консультантов в области управленческого консалтинга; Под ред. К. Ли. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 256 с.
20. Консалтинг менеджмента, или Как улучшить свой бизнес / Под ред. К. Маркхэма, пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 392 с.
21. Консалтинг: методы и технологии: пер. с англ. / М. Зильберман. - СПб. [и др.] : Питер, 2007. – 426 с.
22. Консалтинг / Уткин Э. А. – Изд-во: Тандем, ЭКМОС, 1998. – 256 с.
23. Консалтинг в управлении проектами: пер. 2-го англ. изд. / Ф. Уикхэм. - М. : Дело и Сервис, 2006. – 367 с.
24. Консалтингова діяльність: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістер. прог.) /І.В. Спільник; Терноп. нац. екон. ун-т. – Т.: ТНЕУ, 2012. – 155 с.
25. Красовский Ю.Д. Сценарии организационного консультирования/ Красовский Ю.Д. – М.: ОАО Типография "Новости", 2000. – 366 с.
26. Критерії, система показників та особливості функціонування ринку консалтингових послуг [Електронний ресурс]. - Офіційний сайт консалтингової компанії «Бізнес-Центр» - Режим доступу: <http://business-center.com.ua>.
27. Кросман Ф. Як заробити на консалтингу – СПб.: Пітер, 2009. – 375 с.
28. Липпит Г. Консалтинговый процесс в действии: пер. с англ. / Г. Липпит, Р. Липпит. – СПб.: Питер, 2007. – 208 с.
29. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги: пер.с англ./Д. Майстер. – Манн, Фербер, Иванов. – 2003. – 440с.

30. Маринко Г.И., Управленческий консалтинг, М., «ИНФРА-М», 2005.-381 с.
31. Маркетинг соціальних послуг: навчальний посібник для студ. вузів / В. Г. Воронкова [та ін]. – К. : Професіонал, 2008. – 575 с.
32. Міжнародний консалтинг: Навч. посібник / За ред. Ф.Л. Шарова. - М.: МІЕП, 2007. – 76 с. [http :/ / mierpptk.ru/files/mezhdunarodnyy_konsalting.pdf](http://mierpptk.ru/files/mezhdunarodnyy_konsalting.pdf)
33. Международный консалтинг: Учеб. пособие / Под ред. Ф.Л. Шарова. – М.: МИЭП, 2007. – 76 с.
34. Міжнародний консалтинг // Міжнародні економічні відносини: підручник / І. М. Школа, В.М. Козменко, О.В. Бабінська. – 2-ге вид., перероб. та доп. – Чернівці : Книги-XXI, 2007. – С.265.
35. Ольшевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг. – СПб.: Питер, 2003. – 432 с.
36. Петрушенко М. М. Основи управлінського консультування: конспект лекцій / укладач М. М. Петрушенко. – Суми: Сумський державний університет, 2011. – 65 с.
37. Посадский А.П. Основы консалтинга // Высш. шк. экономики. – М. 1999. – 240 с.
38. Рекрутмент і кадровий консалтинг 2003: довідник. – К. : ТОВ «Маркет Консалтінг», 2003. - 96 с.
39. Роль консалтинга в управлении бизнесом: учеб. пособие / В. А. Коростелев ; МАУП. – К.: МАУП, 2004. – 252 с.
40. Рынок консультационных услуг в Украине: исследование Инвестиционно-консалтинговой группы «Астарта-Танит» по заказу Программы деловых консультаций Европейского Банка Реконструкции и Развития в Украине. – К.: 2010. – 4 с.
41. Соловьев В.А. Международный консалтинг: Курс лекций. – М.: Дипломатическая академия МИД РФ, 2003. -187 с.

42. Токмакова Н. О., Андриянова М. В. Менеджмент-консалтинг / учебно-методический комплекс. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 271 с.
43. Ткалич А.И. Консалтинговый сервис : учебное пособие / А. И. Ткалич. – М. : Альфа-М ; Инфра-М, 2007. – 207 с.
44. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: учебник для студ. вузов / А. О. Блинов [и др.]; Московский гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. – М.: Инфра-М, 2002. – 192 с.
45. Управленческий консалтинг: пер. З. англ. изд. / К. Макхэм. – М.: Дело и Сервис, 1999. - 288 с.
46. Управленческий консалтинг: путеводитель по рынку проф. услуг / авт. –сост. П. Шура. – М.: Коммерсантъ XXI ; М. : Альпина Паблишер, 2002. – 263 с.
47. Управленческий консалтинг: учебник для магистров / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - М.: Издательство торговая корпорация «Дашков и К^о», 2013. —. 212 с.
48. Управленческое консультирование. Введение в профессию / Под ред. Милана Кубра. – М.: Планум, 2004. – 976 с.
49. Управлінський консалтинг: підручник / Безкровний.М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.. – К.: Видавництво Ліра-К, 2015. – 310 с.
50. Шевченко А. Консультування в Україні: ІТ-консалтинг як один з пріоритетних напрямів [Електронний ресурс] / А. Шевченко. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/18_NPM_2008/Economics/34513.doc.htm.
51. Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент – консультант»: пер. с англ. / Э. Г. Шейн. – СПб.: Питер, 2008. – 286 с.
52. Чаплина А. Н., Антипова Е.С. Особенности формирования механизмов консалтингового рынка на

- отдельных этапах развития его жизненного цикла // Проблемы современной экономики. – 2013. – N 1 (45). – С. 214–218
53. Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting (Демоны консалтинга: внутри беспринципного мира глобального корпоративного консалтинга) / Lewis Pinault. – Harperbusiness, 2000. – 228 p.
54. Consulting for Dummies (Консалтинг для «чайников») / Bob Nelson: Peter Economy (Contributor), 1997. – 384 p.
55. Survey of the European Management Consultancy 2011/2012. – FEACO, December 2012. – [Electronic Resource]. – Available from: [file:///C:/Users/ThinkPad/Downloads/1_Feaco_Survey_2011-2012%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ThinkPad/Downloads/1_Feaco_Survey_2011-2012%20(1).pdf)
56. The Seven Cs of Consulting: Your Complete Blueprint for Any Consultancy Assignment (Семь шагов консалтинга: полное решение любой задачи по консалтингу) / Mick Cope. – Financial Times Prentice Hall Publishing, 2000. – 240 p.