

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Методичні рекомендації для підготовки студента
до практичних занять

з дисципліни

«Управлінське консультування»

для студентів 5-го курсу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)»

Укладач: к.е.н., доцент Гращенко І.С.

Розглянуто та схвалено
на засіданні кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної
діяльності підприємств
Протокол № _____ від «___» _____ 20__ р.
Завідувач кафедри _____ Ільєнко О.В.

Київ - 2018

Тема заняття.

ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ, ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Мета проведення заняття.

ВИЗНАЧИТИ ТА ДОСЛІДИТИ ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ, ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Після виконаної роботи студент повинен

Знати:

- сучасні концепції управлінського консультування;
- генезис теорії та практики управлінського консультування.

Вміти:

- визначати потребу та можливості внутрішнього управлінського консультування;
- досліджувати тенденції розвитку ринків консалтингових послуг.

Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Можна виділити *два основні підходи* до консультування: функціональний і професійний.

Функціональний підхід розглядає управлінське консультування як будь-яку форму надання допомоги відносно змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це.

Професійний підхід розглядає консультування як особливу професійну службу. Управлінське консультування — це консультативна служба, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою кваліфікованих осіб, що володіють професійними знаннями і навиками, які допомагають організації клієнта виявити проблеми, проаналізувати їх, надають рекомендації щодо вирішення цих проблем і сприяють, при необхідності, виконанню рішень.

Ці два підходи доповнюють один одного. Управлінське консультування можна розглядати як *професійну службу, і як метод*.

Мета консультування - допомогти людям вирішувати проблеми і ясніше бачити всі можливості.

Надаючи свої послуги, консультант переслідує наступні **цілі**:

- допомогти іншій людині більш уміло вирішувати проблеми;
- допомогти іншій людині зняти напруженість і розчарування, за якими ховаються важливі питання або факти;
- допомогти людині відповідальніше відноситися до власного життя і бути активним в досягненні заохочуваних результатів.

Консультування передбачає:

- намір приділити час, увагу, надати свій досвід в допомозі іншій людині;
- не розробку відповідей на питання, а надання допомоги при рішенні проблем;
- надання комплексної допомоги, оскільки потрібне вирішення проблеми в цілому;
- що рішення, які рекомендуються консультантом, повинні носити системний характер.

Завданням управлінського консультування є надання консультантом клієнту певних інструментів, методик для організаційної діагностики стану підприємства, вирішення виявлених в ході її проблем, вироблення стратегічного плану розвитку організації.

Консультант, надаючи свої навички по організаційному діагнозу, стратегії, плануванню, координації, інформаційним системам і іншим питанням, знайомить клієнта з організаційними процесами і стосунками і допомагає йому визначити і здійснити відповідну стратегію; допомагає придбати особливі знання (наприклад, в області аналізу обстановки, прогнозу економічного стану), освоїти методи, що застосовуються при виявленні проблем і здійсненні змін (навчальне консультування).

Займатися консультуванням слід:

- особам, що мають підготовку і що володіють спеціальними знаннями в тих областях, які пов'язані з видом діяльності підприємства (фінансовий контроль, системи бухгалтерського обліку, маркетинг, управління виробництвом);
- менеджерам, що працювали раніше над вирішенням всіляких проблем;
- особам, що володіють зв'язками з потенційними інвесторами або споживачами.

Рекомендована література

Блок П. Безупречный консалтинг / Питер Блок ; [пер. с англ. Л. Круглова-Морозова, Д. Раевской]. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2014. — 304 с.

Тема заняття.

ПРЕДМЕТ І МЕТОД УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Мета проведення заняття.

ВИЗНАЧИТИ ТА ДОСЛІДИТИ ПРЕДМЕТ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Після виконаної роботи студент повинен

Знати:

- сучасні концепції управлінського консультування;
- методи управлінського консультування, які застосовуються у різних функціональних сферах.

Вміти:

- застосовувати сучасні методи та інструменти управлінського консультування;
- досліджувати тенденції розвитку ринків консалтингових послуг.

Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Предметом управлінського консультування є не управління і економіка як такі, а *методи впровадження економічних і управлінських знань* в практичну діяльність господарюючих суб'єктів.

Консультуванню властива певна єдність принципів і методів. Деякі з них є фундаментальними, ними користуються переважна більшість консультантів. Наприклад, психологічне тестування, застосовується лише при певних завданнях по відборі персоналу. Навпаки, всі консультанти застосовують опитування і повинні вміти писати звіти.

Під *методом консультування* розуміється загальна схема (план дій), яка сформована на основі досвіду консультацій даного виду, і яка дозволяє виробити відповідну програму дій.

Методика є сукупністю коректних директив, які вказують спосіб дій і методи досягнення поставлених цілей.

Методичний інструментарій (методична база) консультування є сукупністю методик, які має в своєму розпорядженні консультативна фірма (консультант).

Методологія консультування втілюється в двох частинах:

1. Методи взаємодії із співробітниками компанії-клієнта з метою впровадження знань і розробок в клієнтну організацію.

2. Методи інтелектуальної діяльності, які необхідні для аналізу проблем і розробки рішень.

У консультуванні застосовуються методи соціології, психології, статистики, математики і інших наук: інтерв'ю, опитування, тестування, синтез, прогнозування, спостереження, групова робота, ділові ігри, експертні оцінки, мозкова атака, дерево цілей, граф проблем та ін.

Кожен консультант, що спеціалізується в конкретній області, має своє бачення вирішення проблеми, що говорить про багатство методичного інструментарію. Оскільки методи є основою конкурентних переваг консультанта, то вони тримаються в секреті. Але *стають доступними у міру їх використання і передачі клієнтові в процесі навчання і спільної роботи при вирішенні проблеми.*

Класифікація методів консультування

Виділяють групи методів по етапах консультативного процесу: методи діагностики; методи вироблення рішень; методи впровадження розробок і рекомендацій.

З розвитком процесного консультування розробляються методи залучення клієнта в роботу над проектом.

Нижче наведено групування методів за різними критеріями.

1. Методи вирішення змістовної частини проблем.

1.1. Методи діагностики.

1.1.1.Методи збору інформації: опитування, інтерв'ю, анкетування, експертні оцінки, аналіз документів, соціо-психометричні спостереження групової роботи, ділових ігор.

1.1.2.Методи обробки інформації: класифікація даних, аналіз проблем, порівняння, аналіз взаємовпливу, експрес-аналіз групової роботи, ділових ігор.

1.2. Методи вирішення проблем.

1.2.1.Методи визначення проблем: дерево цілей, методи оцінки пріоритетів проблем (експертний і логічний аналіз), методи побудови графа проблем.

1.2.2. Методи розробки і оцінки рішень; методи вироблення альтернативних рішень, методи вибору альтернативних рішень, методи аналізу якості рішень, що приймаються, методи аналізу потенційних проблем; методи ділових ігор; методи групової роботи.

1.3. Методи реалізації.

1.3.1.Методи експериментальної перевірки: групова робота, ділові ігри.

1.3.2.Методи перенесення результату в реальні умови: методи формування робочих груп, методи проведення проблемних нарад.

2. Методи роботи з клієнтом.

2.1. Методи вибору ролей консультанта і клієнта.

2.2. Методи співпраці і допомоги клієнтові в здійсненні змін.

2.2.1. Методи навчання і тренування персоналу клієнтної організації.

2.2.2. Методи розвитку творчого потенціалу керівників клієнтської організації.

2.2.3. Методи мотивації персоналу до змін: методи переконання, методи використання відчуття напруги і тривоги, методи заохочення і покарання, методи участі і довіри тощо.

Джерелами даних для аналізу є:

1. Записи — факти, що зберігаються у формі, придатній для читання або перетворення:

- документи (файли, звіти, публікації);

- комп'ютерні файли;
- магнітні стрічки;
- фільми, мікрофільми;
- малюнки, фотографії;
- графіки і так далі.

2. Події і умови — що піддаються спостереженню дії і супутні ним обставини.

3. Пам'ять - вся інформація, що зберігається в пам'яті людей, які працюють в організації клієнта, пов'язані з нею або просто можуть дати інформацію, корисну для консультанта.

Шляхи здобуття фактичних даних:

1. Пошук інформації по існуючих записах, що характеризують діяльність організації.
2. Спеціальні записи (в разі ненадійності існуючих записів).
3. Спостереження (проводиться зазвичай за групами, а не окремими особами).
4. Спеціальні звіти (виклад думок по певних аспектах проблеми організації, пропозиції).
5. Опитування.
6. Бесіда (найбільш поширений метод при консультуванні по питаннях управління).
7. Проведення діагностичних інтерв'ю.
8. Зустрічі із співробітниками організації для збору даних.
9. Огляди стосунків службовців (за допомогою спостереження, опитування, бесіди; методи соціометричних досліджень; методи вивчення мотивації).
10. Оцінки (в разі відсутності фактів або неможливості їх здобуття з якої-небудь причини).

3. Методи організаційного розвитку направлені створення умов для проведення змін в поведінці працівників через дію на ціннісні орієнтації, між

особову і між групову взаємодію; створення умов для інтенсивнішого використання ресурсів:

1) *технологічні* - методи вдосконалення виробничих процесів (наприклад, ротація, зміна і збагачення вмісту робіт, дослідження із зворотнім зв'язком);

2) *структурні* - методи створення нових ролей, нових підрозділів або нових стосунків (горизонтальна і вертикальна диференціація, формалізація, централізація, координації);

3) *управління людськими ресурсами* - методи, направлені на оздоровлення організаційного клімату і між особових стосунків, цінностей, здоров'я, функціонування і існування (навчання, тренінг, втручання і індивідуальний і груповий розвиток), методи залучення до управління (системи винагороди); методи, орієнтовані на поліпшення між групових між особових стосунків (Т-групи, методи формування команд, ролевий аналіз, метод конфронтації і ін.); методи роботи з індивідумом (індивідуальний тренінг).

Методики за умовами втілення діляться на:

- *спеціалізовані* - застосовуються для особливих умов (наприклад, оргструктури для підприємницьких мереж, віртуальних компаній); певного типу організацій (малих або великих; комерційних або некомерційних); галузі (банки, страхові компанії, промислові підприємства).

- *універсальні* - застосовуються практично у всіх типах клієнтних організацій незалежно від галузевої приналежності, масштабів діяльності, форм власності.

Прикладом універсальних методик з технології управління конфліктом на підприємствах є: зняття після конфліктої напруги в колективі; комплексний аналіз конфліктної ситуації; захист підприємства від страйку; дії конфліктолога в передстрайковий період; організація страйку; соціологічні методи діагностики і прогнозування конфлікту; тренінги (переговори, комунікації в умовах конфлікту і його дозволу); ділові ігри.

За критерієм економічності методики діляться на:

- *безвитратні* — заходи, які не вимагають капіталовкладень і швидко

показують свої вигоди і переваги. Вони направлені на зміну методів роботи.

- *низьковитратні* — потрібні невеликі витрати, які будуть повернені протягом року. Ця група має за мету підвищення ефективності використання устаткування.

- *витратні* — пов'язані з крупними капіталовкладеннями.

Методики за **екологічним консультуванням** (охорона довкілля, ресурсозберігання, екологічний аудит тощо):

- витратні (наприклад, реінжинірінг);

- *низьковитратні* (комплексне управління якістю, екологічний аудит);

- *безвитратні* (мотивація персоналу організації на охорону довкілля, економію матеріальних і знергетичних ресурсів).

Методи роботи консультантів

Основним чинником успіху консультаційного проекту є майстерність консультанта. Для ефективного ведення обговорення він може використовувати цілий ряд прийомів: від елементів лекції до «мозкового штурму» і роботи в малих групах. Робота в малих групах є вирішальною у процесному консультуванні. За допомогою консультанта творчий потенціал групи компанії-клієнта, різко активізується, і вона за короткий строк може виробити рішення, що визначають розвиток цієї компанії на тривалий термін.

Атмосфера роботи має бути невимушеною і повинна сприяти інтенсивній творчості. Завданням консультанта при роботі в групах є залучення до обговорення всіх учасників, що підвищує вірогідність вироблення оптимальних рішень. Крім того, консультанту необхідно утримати обговорення в певних рамках.

Консультант повинен утримуватися від загальних думок і в той же час допомагати учасникам чітко формулювати ідеї, пропозиції, основні проблеми. Це є **завданням консультанта** — він готує підсумковий звіт, систематизуючи, узагальнюючи отриманий матеріал, представляючи його в зручному для аналізу і осмислення вигляді. Коли звіт готовий, він знову розглядається групою, та/або схвалюється, або вирушає на доопрацювання. Схвалення звіту є формальним

завершенням процесного консультативного проекту.

Для успішного вживання методу процесного консультування мають бути встановлені довірчі стосунки між клієнтом і консультантом; керівництво компанії-клієнта має бути «віддане ідеї» проекту і вміти передати цю відданість своїм колегам і співробітникам; співробітники компанії-клієнта повинні присвятити проекту досить часу.

Навчальне консультування додає до вищеперелічених методів активного навчання управлінського персоналу компанії-клієнта в ході здійснення проекту.

Класичним методом навчального консультування є так званий *лабораторний метод* (метод Т- групи), де під «лабораторією консультування» мається на увазі навчальне середовище та дії учасників, що імітують реальні управлінські ситуації і процеси.

При такому підході необхідно, аби консультант стежив за дотриманням наступних правил:

- 1) відповідальність учасника за власну залученість в процес, поведінку і навчання;
- 2) необхідна наявність соціального групування, яке визначається існуванням загальних умов;
- 3) лабораторний метод — це «навчання реальності», він ґрунтується на імітації реальних ситуацій.

Досвід роботи в таких Т-групах може привести консультантів до розширення їх ролей в житті, коли багато хто з процесно-орієнтовних консультантів приходить до консультування як колишні учасники Т-групи.

Багато консультантів з організаційного розвитку рекомендують своїм клієнтам взяти участь в деяких формах лабораторного навчання. Основні цілі — вивчити як краще взаємодіяти з іншими, як вирішувати поведінкові проблеми.

Для досягнення ефекту навчання необхідно «пропускати» дані через себе з метою їх використання, оскільки інакше втрачається відчуття відповідності між досвідом, придбаним за лабораторною програмою, і реальним світом.

Існує безліч ефективних *лабораторних вправ*: між групові, ігри на формування довіри, вправи на спілкування і так далі. За всіма цими вправами можна змодельовати специфічні ситуації, максимально поліпшуючі навчання і що є найбільш загальними в не лабораторних умовах.

Види навчального консультування у формі лабораторії:

- організаційна лабораторія;
- лабораторія з розбору ризикової ситуації;
- лабораторія з життєдіяльності організації.

Етапи консультування у формі лабораторії:

1. Попередня діагностика. Група експертних і процесних консультантів здійснює обстеження підприємств шляхом інтерв'ю керівників і вивчення документації.

2. Консалтинг-семінар («лабораторія»). Проводяться виїзні семінари (3-5 днів) для управлінського персоналу клієнтської організації із застосуванням всіх методів експертного, процесного і навчального консультування.

3. Розробка рекомендацій. За підсумками семінару систематизувалися, виробляються і пропонуються рішення для впровадження в клієнтській організації.

Лабораторний метод як форма навчального консультування є найбільш ефективною в сучасних умовах, оскільки:

1) Він звичний для наших менеджерів, тому що схожий на методи «економічного навчання» за радянських часів.

2) Лабораторний метод забезпечує сильнішу мотивацію навчання, оскільки ролева практика сприяє тому, що учасник відчуває потребу краще зрозуміти конкретні питання. Він не просто слухає, а «проходить» через реальну ситуацію і прагне всесторонньо осмислити її.

3) Лабораторний метод моделює процес щоденного спілкування клієнта і тому ефективніший, ніж дидактичне навчання. Успішне вживання лабораторного методу сприяє акцентуванню уваги учасників на питаннях ухвалення рішень «в реальному часі» внаслідок того, що в цьому методі вони

грають істотну роль.

4) Лабораторний метод характерніший для концепції процесного консультування. Одна з особливостей доброї «лабораторії» полягає в можливості коректування програми згідно діям учасників і персоналу.

Дидактичний підхід відводить від процесу навчання і повертається до традиційної форми експертного консультування. Можлива комбінація трьох названих форм консультування (експертного, процесного і навчального) в рамках одного проекту.

Найбільше поширення отримало експертне і експертно - навчаюче консультування, тоді як в промислово розвинених країнах з ринковою економікою переважно здійснюється експертно процесне і процесно - навчаюче консультування. В першу чергу, це пояснюється невідповідністю самих клієнтів до творчої роботи з консультантами, прагненням керівників отримати готові рішення. Таке положення часто призводить до негативних наслідків і незадоволення підсумками консультаційних проектів, оскільки, по-перше, клієнт може взагалі не сприймати готових рішень, якщо вони не вироблені спільно з ним; по-друге, істотна інформація не може бути отримана консультантом без активного діалогу з представниками клієнтної організації.

Крім того, через низьку кваліфікацію менеджерів, впровадження часто плутають із здобуттям конкретного результату від консультаційного процесу, причому останній зводиться до грошового вираження — така точка зору навряд чи прийнятна.

Рекомендована література

Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. /

Гонтарева І. В.; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. – Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. – 134 с.

Тема заняття.

СУБ'ЄКТИ ТА ОБ'ЄКТИ КОНСУЛЬТУВАННЯ. ВИДИ ТА ФОРМИ КОНСУЛЬТУВАННЯ.

Мета проведення заняття.

ВИЗНАЧИТИ ТА ДОСЛІДИТИ СУБ'ЄКТИ ТА ОБ'ЄКТИ КОНСУЛЬТУВАННЯ, ВИДИ ТА ФОРМИ КОНСУЛЬТУВАННЯ.

Після виконаної роботи студент повинен

Знати:

- сучасні концепції управлінського консультування;
- види та форми управлінського консультування, які застосовуються у різних функціональних сферах.

Вміти:

- визначати потребу та можливості внутрішнього управлінського консультування;
- обґрунтовувати доцільність залучення зовнішніх консультантів для вирішення проблем підприємства.

Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Суб'єкти і об'єкти консультування

Консультаційні послуги можуть приймати наступні **основні форми**:

1. Аналітична діяльність (аналіз і оцінка внутрішньогосподарської і фінансової діяльності підприємства-клієнта, аналіз інвестиційних проектів, дослідження діяльності конкурентів, ринків збуту, рухи цін тощо).

2. Прогнозування (на основі проведеного аналізу і використовуваних консультантом методик - складання прогнозів).

3. Консультації кола питань, що стосуються як діяльності компанії-клієнта, так і ринку в цілому.

4. Перевірка стану діяльності підприємства-клієнта.

5. Участь в діяльності підприємства-клієнта (стратегічне планування вирішення сукупності проблем, пов'язаних з організацією управління в різних сферах діяльності підприємства, а також розробка і впровадження інформаційних систем системна інтеграція і так далі).

Клієнт (об'єкт консультування) оплачує послуги консультанта на певних умовах, що обумовлюються в договорі, що укладається, на надання консультаційних послуг. **Консультант (суб'єкт консультування)** протягом певного періоду часу виконує роботу по вдосконаленню діяльності компанії-клієнта і отримує за цю роботу винагороду, обумовлену в договорі.

Принципи поведінки консультанта:

1 принцип. Доброзичливе відношення до клієнта. Клієнт повинен відчувати себе затишно і комфортно. Його повинні уважно слухати, надавати підтримку і не засуджувати.

2 принцип. Орієнтація на цінності і норми клієнта. Потрібно спиратися на систему цінностей самого клієнта. Поважаючи їх, консультант зможе впливати на них.

3 принцип. Заборона давати поради із стовідсотковою гарантією сприятливого результату. Життя унікальне і непередбачуване. Радячи, консультант повністю бере відповідальність за те, що відбувається, що формує у клієнта пасивне відношення і всі невдачі будуть приписані консультантові.

4 принцип. Анонімність. Будь-яка інформація не може бути передана без його згоди до інших установ, у тому числі друзям і родичам, якщо це не загрожує їй або життю.

5 принцип. Розмежування особистих і професійних стосунків: консультантові потрібно тримати дистанцію, мати відчужену позицію.

6 принцип. Залучення клієнта в процес консультування. Клієнт повинен відчувати себе максимально залученим в процес вироблення рекомендацій.

Консультант може допомогти клієнтові лише в тому випадку, якщо

розуміє проблеми, що стоять перед ним, а клієнт цінує його допомогу.

Консультанти - дослідники сповідають відкритий підхід до життя, до роботи і прагнуть слідувати чотирьом принципам:

1. Бути природним і говорити те, що думаєш. Не користуватися своїми порадами для маніпулювання людиною або здобуття особистої вигоди.

2. Виражатися ясно і конкретно, аби бути правильно таким, що зрозумів.

3. Уміти зрозуміти, що відчуває інша людина, і точно оцінити той стан, в якому він знаходиться.

4. Бути готовим розкрити незручні факти і відчуття, не втрачаючи при цьому початкової пошани до іншої людини.

Розрізняють зовнішніх і внутрішніх консультантів.

Зовнішні консультанти — це незалежні консультаційні фірми або індивідуальні консультанти, що надають послуги клієнтам на основі договору.

Внутрішні консультанти — це фахівці з економіки та управління, зайняті в штаті тієї або іншої компанії, такі, що незрідка становлять «штабну» підсистему організації.

Як зовнішнім, так і внутрішнім консультантам доводиться стикатися з багатьма проблемами в процесі співпраці з клієнтами. Так інколи важко добитися незалежності і об'єктивності. Це відбувається, якщо нечітко визначені ролі і взаємні обов'язки клієнта і консультанта в межах організації, якщо консультанти використовуються для всього, що приходить в голову керівному співробітникові, і знають, що повинні догодити вищому керівництву або безпосередньо клієнтові, а не дати неупереджену думку.

Служба внутрішнього консультування, яка має низький статус і позбавлена доступу до зовнішнього керівництва, не зможе вирішувати міжфункціональні проблеми на більш високому рівні, а її рекомендації не матимуть авторитету і довіри.

До *зовнішніх консультантів* відносяться наступні **типи** консультаційних організацій:

1. Великі багатофункціональні консультаційні фірми, в штаті яких 500—

1000 консультантів - це багатонаціональні фірми з філіями в 20 або більш країнах (наприклад, Arthur Andersen PriceWaterhouseCoopers і ін.).

2. Служби консультації керівництва крупних фірм. Вони схожі з великими консультаційними фірмами.

3. Дрібні і середні консультантські фірми, штатом у 50—100 консультантів. Вони займаються управлінським консультуванням дрібних і середніх фірм в обмеженої географічної області; спеціальним управлінським консультуванням в одній або декількох областях (корпоративна стратегія, управління кадрами, оцінка складності роботи, маркетинг, управління виробничим процесом і т.д.); спеціалізованою діяльністю в одній або декількох галузях.

4. Організації, що надають спеціальні технічні послуги. Ці організації є компаніями, створеними фахівцями з математики, обчислювальної техніки, дослідження операцій і пропонують спеціальні послуги в області стратегічних досліджень, моделювання, прогнозування, аналізу і проектування систем і ін.

5. Консультативні підрозділи в установах.

6. Одиночні консультанти можуть бути універсали, які мають широкий досвід в області управління, вирішення проблем або фахівці, що працюють у вузькій області. Їх сильною стороною є високо індивідуалізований і гнучкий підхід, який складніше застосовувати крупнішій консультантській компанії. Послуги одиночного консультанта дешевші, оскільки він може уникнути багатьох накладних витрат, властивих крупним організаціям. Одиночні консультанти часто неофіційно взаємозв'язані, можуть збиратися разом для виконання великих і складних завдань.

7. Консультуючі професори з управління, можуть бути лекторами, інструкторами і науковцями, основне заняття для яких не консультування, хоча займаються вони їм достатньо регулярно.

8. До нетрадиційних послуг з консультування можна віднести постачальників і продавців комп'ютерної техніки і засобів зв'язку, програмного забезпечення, організації, що перетворили свої внутрішні служби

консультування у зовнішні консультаційні служби.

Можна розрізняти наступні види консультування: експертне, процесне і навчальне.

Експертне консультування

При експертному консультуванні консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій по їх впровадженню. Роль клієнта зводиться, в основному, до забезпечення консультантові доступу до необхідної і достатньої інформації в оцінці результатів.

Експертне консультування володіє наступними *рисами*:

- Усні консультації в режимі «питання-відповідь».
- Усні консультації у формі дискусії, обговорення проблем, причин їх виникнення, можливих заходів по усуненню.
- Письмові відповіді на поставлені питання.
- Письмові аналітичні огляди літератури, нормативних документів, практики.
- Експрес-аналіз ситуації, визначення напрямів втручання (спостереження співбесіди, письмові опитування і анкетування, вивчення документів, дискусія по проблематиці і ін.).

Внутрішні консультанти

Позитивні якості:

- Добре знають свою організацію.
- Глибоке знання всіх відтінків внутрішніх подій організації, стилю роботи і управління, культури і політики.
- Швидке реагування і орієнтування в будь-якій робочій ситуації.
- Конфіденційність (інформація не виходить за межі організації).
- Доступність для багатьох внутрішніх підрозділів.

Можливість використання при рішенні проблем в тих випадках, коли раніше консультанти не застосовувалися.

Негативні сторони

- їм треба платити постійну заробітну плату.

- Треба витратити гроші на їх навчання.
- Вони не схильні до зовнішньої критики.
- Помилки, здійснені ними, рідко виявляються.
- Вони не мають постійно оновлюваного досвіду роботи в інших фірмах і галузях.

У їх роботі може бути відсутнім творчий підхід.

Оплата їх послуг дешевша, ніж зовнішніх консультантів (менші накладні, дорожні і інші витрати).

Зовнішні консультанти

Позитивні риси:

- Широкий світогляд і володіння інформацією в різних областях управління (володіння великою кількістю попередньої інформації для проведення аналітичних робіт в певній області, а також досвідом проведення аналітичних робіт на різних об'єктах, що відносяться не лише до даної області, але і до суміжних областей).

- Узагальнення і перенесення досвіду інших організацій.

- Можливість отримати нові ідеї в результаті свіжого погляду на проблеми компанії.

- За допомогою зовнішніх консультантів можна підсилити аналітичні відділи підприємств або навіть доручити їм тимчасове управління аналітичними роботами.

- Наявність методологічної бази, що забезпечує системний підхід до проведення аналітичних робіт (володіння методикою, що дозволяє зробити аналіз всестороннім, виділивши найбільш значимі для компанії питання).

- Безсторонність аналізу ситуації як наслідок погляду з боку (консультант не залежить від керівника підприємства і не знаходиться у нього в підпорядкуванні; не має особистих інтересів на підприємстві; повинен прагнути дати об'єктивну оцінку ситуації, а не намагатися догодити будь-кому в організації).

Негативні риси:

- Відсутність гарантії якості послуг, що надаються (цей ризик можна мінімізувати, використовуючи систему вибору консультантів; при цьому слід звертати увагу на сертифікацію і наявність рекомендацій від попередніх клієнтів).

- Недостатня кількість інформації в компанії (оскільки консультант проводить в офісі компанії- клієнта обмежений час).

- Використання стандартних, не адаптованих з урахуванням особливостей конкретної компанії схем і методик роботи (погіршує якість аналізу ситуації).

- Високі гонорари в порівнянні з оплатою праці фахівців організації.

- Несуть «тягар» стереотипів попередніх проектів.

- Необхідний час на пізнавання їх міри професіоналізму і кваліфікованості.

- Загроза розголошення конфіденційної інформації.

- Необхідний час на ознайомлення консультанта з проблемою організації.

Обов'язок консультанта не лише описувати що відбувається, але і виробляти рекомендації — практична орієнтованість (причому рекомендації мають бути такими, аби клієнт міг їх реально виконати).

Відмінності між поганим і хорошим консультантами в процесі комунікації при подачі пропозицій:

«Поганий» консультант - «Хороший» консультант

Запитує клієнта про ті факти і ситуації про яких він міг би взнати заздалегідь.

Вивчає заздалегідь факти, пов'язані з діяльністю компанії клієнта і ставить питання у формі: «Як мені відомо, нещодавно Ви оголосили про випуск нової моделі вашої продукції. Що це дає вашій фірмі?».

Подає пропозиції у формі, близькій до стандартних рекламних буклетів своєї консультативної компанії.

Подає пропозиції у формі, спеціально підготовленою для конкретного клієнта.

Старається довести, що саме він кращий інших зможе вирішити проблему клієнта.

Прагне допомогти клієнтові із самого початку висловлюючи нові ідеї і даючи поради ще до початку повноцінної співпраці.

Обережний у вислові нових ідей. Не боїться висловлювати ризиковані ідеї.

Прямо повідомляє клієнта про свій досвід роботи в галузі або з проблеми клієнта.

Ставить питання і висловлює думки, які показують знання термінології, фактів, цифр або подій, пов'язаних з сферою клієнта.

Висловлює свої думки в безапеляційній формі.

Висловлює думки в питальній формі, цікавиться думкою клієнта про них.

Не цікавиться роллю конкретних співробітників у фірмі.

Цікавиться не лише фірмою клієнта в цілому, але і особистим положенням співробітників в ній, думками про проблеми компанії.

Більше говорить, ніж слухає. Уміє вислухати клієнта, не владнуючи при цьому допиту.

Говорить лише про саму проблему. Говорить про ті позитивні результати, до яких приведе вирішення проблеми.

Пропонує клієнтові лише один варіант організації консультаційної роботи з ним.

Пропонує декілька варіантів організації консультаційної роботи, допомога у визначенні їх переваг і недоліків і надає право вибору (разові консультації, консультаційний проект, абонементне обслуговування і так далі).

Віддає перевагу письмовому спілкуванню. Завжди готовий зустрітися з клієнтом особисто.

Під час свого виступу перед керівником із співробітниками компанії клієнта дотримується заздалегідь заготовленого тексту.

Відповідає на всі питання, що виникають по ходу справи, навіть якщо вони переривають його заздалегідь заготовлені тези.

Не запам'ятовує висловів і коментарів клієнта.

Цікавиться думками клієнта і згадує про них в потрібний момент.

Не реагує на заперечення клієнта або реагує на них формально. Відповідає на заперечення клієнта по суті.

Завжди ставить питання «в лоб».

Прагне уникнути «лобових» питань, якщо вони можуть поставити клієнта в невміле положення.

При експертному консультуванні успіх проекту визначається наступними трьома чинниками:

- кваліфікацією експерта;
- умінням клієнта скористатися отриманими рекомендаціями;
- бажанням клієнта скористатися рекомендаціями.

За відсутності другого і третього чинників навіть найвища експертна кваліфікація консультанта не зможе зробити проект успішним.

Процесне консультування

Метод «консультування за процесом», був розроблений в 1940-1950 рр. в Сполучених Штатах Америки Куртом Льовінім і Карлом Роджерсом.

Цей метод передбачає, що без активної участі з боку клієнта неможливо добитися успішних результатів в процесі зміни організації. Процесний консультант допомагає не лише зробити роботу, але і *змінити ті способи*, за допомогою яких співробітники виконують роботу.

Потреба в процесному консультантові виникає тоді, коли виникає проблема, яку клієнт не може вирішити сам, і коли клієнт хоче змін, трансформації. У процесному консультуванні позитивним є *прагнення до кращого*, що є у людини, а не виявлення поганого.

Цей метод виходить з *переваг роботи в команді* - група рівноправних фахівців (за різною спеціалізацією), що спільно несуть відповідальність за результати своєї діяльності і на паритетній основі тих, що здійснюють розподіл праці. Ознакою команди вважається наявність горизонтальної ієрархії, що є

важливою умовою ефективної взаємодії.

Зазвичай команда створюється на обмежений час, необхідний для реалізації проекту над яким вона працює.

Консультування по процесу є методом зміни і розвитку організацій.

Метою вживання даного методу є підвищення продуктивності і поліпшення психологічного клімату в організації, що досягаються за участю незалежного зовнішнього консультанта. Відправною крапкою для роботи є припущення, що при аналізі в рішенні проблем керівництво організації потребує підтримки. Як центральне завдання ставиться не лише вирішення актуальних проблем організації але і придбання навиків аналізу, оцінки і вирішення проблем самою організацією клієнта. Консультант виконує два завдання: допомагати у вирішенні існуючих проблем; показати організації шляхи самостійного вирішення проблем.

Під час процесного консультування використовуються методи забезпечення взаємодії з клієнтом:

- організаційна діагностика;
- організаційні інтервенції.

Організаційна діагностика - методи, за допомогою яких консультант збирає інформацію про стан організації клієнта (індивідуальні і групові інтерв'ю, спостереження за діяльністю організації зсередини, знайомство з документами і історією організації). Результатом діагностики служить звіт, що містить структурований виклад отриманої інформації, з переліком виявлених проблем, і є «приманкою» для подальшої роботи клієнта і консультанта.

Організаційні інтервенції — це заходи, які покликані внести до діяльності організації позитивні зміни і закріпити їх. Обличчя, які по своєму положенню можуть і повинні брати участь в стратегічному плануванні діяльності і розвитку організації, знайомляться з результатами діагностики, а потім запрошуються на спеціальну зустріч - сесію з стратегічного планування.

При процесному консультуванні консультанти на всіх етапах проекту активно взаємодіють з клієнтом, спонукавши його висловлювати свої ідеї,

міркування, пропозиції, проводити за допомогою консультантів аналіз проблем і вироблення рішень. Це відбувається в рамках заходів і процедур, запропонованих консультантом (консультант на весь час роботи залишається незалежним зовнішнім експертом, зберігаючи дистанцію між собою і організацією клієнта). Консультант організує і управляє процесами збору інформації і її аналізом, а також розробкою, обговоренням, оцінкою і ухваленням рішень, отриманих в процесі спільної з клієнтом роботи і приведенні їх в систему рекомендацій.

Важливішою умовою при консультуванні- по процесу є готовність людей, що беруть участь в ньому, відкрито і чесно обмінюватися між собою думками. При цьому не слід побоюватися міжособових конфліктів, а бути терпимим до інших думок.

Консультант і клієнт повинні домовитися про дотримання довірчих стосунків. Важливо, аби конфіденційна інформація аж ніяк не виходила за рамки організації клієнта.

Лише добросовісна участь включених в роботу осіб, здійснення полеміки не оглядаючись на чий- небудь авторитет і посаду можуть привести процес змін до успіху.

Всі учасники повинні усвідомлювати, що результат процесу змін, в якому вони беруть участь, заздалегідь не відомий. Консультант і організація клієнта беруть на себе загальну відповідальність за реалізацію проекту і його результати. Визначення компетентності в цій ситуації вважається засадничою умовою процесу консультування. Консультант повинен концентруватися на інтересах організації, уміти відвернутися від особистих оцінок і стандартів, зуміти в цілому зрозуміти систему клієнта і не удаватися до передчасних висновків.

Немає випадків, коли консультування процесу змін протікало б чітко в рамках ідеально типових параметрів. Необхідно уявляти критерії і принципи, на яких цей процес ґрунтується аби продуктивно будувати взаємини між організацією і консультантом.

Особливо важливо аби консультант і керівництво були єдині в розумінні суті і причин проблеми, що полегшить їм постановку. Без цього проект зміни організації приречений на невдачу.

Здійснювані в рамках програми розвитку організації заходи можуть бути самими різними. Зазвичай - це дії, направлені на зміну діяльності структури або культури організації. Важливо враховувати, що для здійснення змін потрібний час, а при будь-яких змінах у учасників може виникати відчуття психологічного дискомфорту. Після проведення заходів необхідно оцінити їх успішність, а потім визначити необхідність прийняття додаткових дій для вдосконалення досягнутих результатів.

Типові риси процесного консультування:

- Організація процесу пошуку рішень і аналізу альтернатив фахівцями компанії без думок, оцінок і коментарів консультанта по суті даної проблеми.
- Організація і проведення ділових і інноваційних ігор по проблематиці інших форм групової і індивідуальної роботи.
- Участь в процесі ухвалення рішень (участь в робочих нарадах, дискусіях з правом дорадчого голосу).
- Нагляд за впровадженням рекомендацій (проведення контрольних вимірів, виявлення відхилень від нормативів, планів, графіків).
- Участь у впровадженні (коректування і розробка нових рекомендацій по ініціативі консультантів).
- Пряме втручання в управління (ухвалення управлінських рішень, направлених на впровадження рекомендацій).

Як показує практика, стиль поведінки, орієнтований на процес зміни організації, може бути використаний в тому випадку, якщо консультантові вдається об'єднати переваги описаного методу з особливостями національної культури.

Консультування по процесу відрізняється від експертного консультування тим, що організація клієнта за допомогою експерта дістає можливість *набувати знань* і, використовуючи їх, *самостійно вирішує існуючі проблеми*. Експертний

консультант дає рішення, а процесний консультант знаходить разом з людьми їх власне рішення.

Інший важливий момент - прийняття обома сторонами відповідальності за здійснення процесу і його результати. Необхідно усвідомити і прийняти той факт, що консультант на період всього процесу консультування залишається незалежним (зовнішнім) експертом. Він стежить за організацією і змінами, що відбуваються в ній, з позиції стороннього спостерігача. Різке зближення консультанта з організацією клієнта призводить до зайвої асиміляції, в результаті якої консультант буде не в змозі зберегти об'єктивність думок, необхідних організації клієнта для здійснення змін.

Процесне консультування - це не миттєве здобуття результату, це копіткий процес роботи консультанта і компанії клієнта крок за кроком.

Навчальне консультування

При навчальному консультуванні консультант не лише збирає ідеї, аналізує рішення, але і готує ґрунт для їх виникнення, надаючи клієнтові відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарських занять, тренінгів, ділових ігор, учбово-практичних посібників, конкретних ситуацій («кейсів») і т.д.. Роль клієнта полягає у формуванні запиту на навчання, усвідомлений вибір цілей, програми і форми навчання, учбових груп.

Навчальне консультування має наступні риси:

- Стандартна програма (клієнт вибирає семінари, ділові ігри та ін. з пропонуваного консультантом переліку).
- Спеціально адаптована програма (проблематика визначається підприємством, консультант розробляє програму і вибирає форму учбових заходів).
- Спеціально сформована група (консультант проводить спеціальні заходи щодо формування учбової групи — розробляє вимоги до учасників учбової групи і проводить відбір, використовуючи спеціальні методи, такі як анкетування, співбесіди, ділові ігри, аналіз особистих підходів та ін.)
- Підготовка учасників до групової роботи (для підвищення

результативності учбових заходів, особливо направлених на рішення практичних завдань бізнесу, і пов'язаних з обговоренням і пошуком рішень консультант проводить тренінги по розвитку комунікативних навиків, навиків ухвалення колективних рішень).

- Навчання методикам і інструментарію вирішення завдань (завдання консультанта — передати уміння і навички використання власного інструментарію і технологій фахівцям компанії так, щоб в його відсутності вони могли самостійно вирішувати завдання такого ж рівня складності).

- Повне занурення учасників в проблематику (проводиться для того, щоб у максимально стислі терміни учбова група засвоїла мінімально-необхідний об'єм інформації, вирішила поставлені завдання або виробила необхідні рішення; як правило, закінчується ескізним проектуванням будь яких змін та інновацій).

Навчальне консультування можна розглядати як форму впровадження знань у практичну діяльність, альтернативну традиційній формі - т навчанню. Перевагою консультування є його конкретно- індивідуальний. Знання, якими володіють консультанти, трансформуються так, щоб вирішити конкретні проблеми того або іншого підприємства. При навчанні знання передаються менеджерам в загальній формі і потім вже застосовуються ними на практиці.

Позитивні сторони того і іншого способу передачі знань об'єднуються в навчальному і процесному консультуванні.

Типологія управлінського консультування

Управлінське консультування (УК) може бути представлено широким набором *типів* консультаційної діяльності.

За результатами:

- Продуктове УК (консультування проекту)
- Забезпечуюче УК

За радикальністю виходу:

- «Револьюційне» УК (принципово нові технології методи управління)
- «Косметичне» УК (поліпшення, доповнення)

- «Буденне» УК (елементи «революційного» і «косметичного» УК)

За цілями:

- Цільове УК
- Багатоцільове УК

За видами вирішуваних завдань:

- Оперативне УК
- Стратегічне УК

За механізмом реалізації:

- Об'єктне УК (на одному об'єкті)
- Поліоб'єктне УК (безліч об'єктів)
- Унікальне УК
- Стандартне УК

За результативністю:

- Завершене УК
- Етапне УК

За місцем вживання:

- Внутрішньофірмове УК
- Зовнішнє УК

За тривалості дії на об'єкт:

- Короткострокове УК
- Середньострокове УК
- Довгострокове УК

За прикладними функціями:

- Науково-дослідне УК
- Прак

тичне

УК По

мірі дії:

- Шокове УК
- Повзуче УК

За кількістю об'єктів:

- Індивідуальне (інтимне) УК
- Колективне УК

По рівнях і сферам управління:

- Фірмове УК
- Галузеве УК
- Муніципальне УК
- Державне УК

За методами навчання:

- Активне УК
- Рутинне УК
- Взаємонавчаюче УК

За видами управлінської діяльності:

- Науково-технічне УК
- Соціально-економічне УК
- Правове УК

За методу самооцінки керівником:

- Рефлексія УК
- Критичне УК

За масштабами організації:

- Мікроконсультування (бригада, ділянка, цех, завод)
- Макроконсультування (концерн, консорціум, асоціація, територія, регіон, республіка)

Типологія необхідна для точнішої ідентифікації кожного нового виду управлінського консультування. Оцінюючи співвідношення видів консультування в господарській практиці, можна спостерігати тенденції цих змін, що дозволить вносити відповідні корективи до розвитку консультаційної діяльності.

Рекомендована література

Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / Мел Зильберман ; [пер. с англ. В. Дмитриева, Д. Раевской]. — СПб. : Питер, 2013. — 427 с.

Тема заняття.

ОБЛАСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Мета проведення заняття.

ВИЗНАЧИТИ ТА ДОСЛІДИТИ ОБЛАСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Після виконаної роботи студент повинен

Знати:

- тенденції розвитку вітчизняного та закордонного ринку послуг управлінського консультування;
- психологічні та етичні аспекти і норми управлінського консультування як особливого виду клієнторієнтованої взаємодії.

Вміти:

- обґрунтовувати пропозиції консультаційного проекту, оцінювати прогнозу ефективність запропонованих заходів.

Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Наука про управління почала розвиватися лише з початку ХХ ст. Від ранішніх періодів діяльності людства до нас дійшли лише уривчасті відомості, що містять узагальнення досвіду управління.

Наприклад, книга «Повчання Птаххотепа» (Древній Єгипет, 2000-1500 рр. до н.е.) містить поради начальників: «...будь спокійний, коли слухаєш слова прохача; не відштовхуй його перш, ніж він полегшить душу від того, що хотів сказати тобі. Людина, уражена нещастям, хоче вилити свою душу навіть більше чим добитися сприятливого рішення свого питання».

У Древній Греції про необхідність спеціалізації виробничих процесів говорив Платон. Сократ, аналізуючи діяльність управлінців, говорив: «Головне завдання — поставити потрібну людину на потрібне місце і добитися виконання

своїх вказівок».

У Древньому Римі Катон Старший (234-149 рр. до н.е.) радив власникові землі «поглянути, як далеко просунулася робота, що зроблене і що залишилося зробити. Після цього він повинен зажадати у керівника звіт про виконану роботу і пояснення, чому частина її не виконана». Радилося також дати план роботи на рік.

Управлінські «ноу-хау» передавалися з покоління в покоління у вузьких колах управлінської еліти.

Істотний внесок у розвиток управлінської думки вніс італійський державний діяч Макіавеллі (1469 - 1527 рр.). Він, зокрема, говорив: «Про розум правителя насамперед судять по тому яких людей він до себе наближає; якщо це люди віддані і здатні, то можна завжди бути впевненим в його мудрості, бо він зумів пізнати їх здібності і утримати їх відданість».

Також у Макіавеллі: «Багато хто вважає, що дехто з государів, що славляться мудрістю, славою своєю зобов'язані не собі самим, а добрим порадам своїх наближених, але думка ця помилкова. Бо правило, що не знає виключення, свідчить: «государеві, який сам не володіє мудрістю, марно давати благі поради».

Цікаві рекомендації Петра I керівникові виробництва того часу: «Управителеві, після закінчення кожного року, а саме в грудні місяці, про запаси і працівників потрібно подати відомості не пізніше, як 20го числа, щоб про покупки запасів на ярмарках і про інший можна розсудити і визначення, не упускаючи часу, діяти. А якщо про них на те число подано не буде, то з управителя за всякий день утримати належить по гривні».

Для США періоду 1850-1915 рр. були характерні бурхливий розвиток промисловості. Розвиток мережі залізниць перетворив країну на один величезний ринок робочої сили, яка потребувала ефективного управління. Процвітали перш за все ті підприємства, на яких підприємці приділяли належну увагу методам управління.

Ф.Тейлор запропонував систему «наукового управління», яку

характеризував так: «Наука замість традиційних навиків; гармонія замість протиріч; співпраця замість індивідуальної роботи; максимальна продуктивність замість обмеження продуктивності; розвиток кожного окремого робітника до максимальної доступної йому продуктивності і максимального добробуту».

Подружжя Гілбрет розробило метод аналізу мікрорухів робітника з подальшим визначенням їх стандартних послідовностей і наборів. Ними було виділено 17 основних рухів грона руки, названих терблігами (Гілбрет в зворотному прочитанні).

Г. Гантт ввів в практику управління лінійний графік, що дозволяє планувати і перевіряти виконання досить складних комплексів робіт. Графіки, або як їх інакше називають «діаграми Гантта», стали попередниками широко використовуваних в практиці планування мережевих графіків, використовуються і в календарному плануванні діяльності підприємств.

Консультування, яке виникло на основі руху наукового управління концентрувалося в основному на питаннях продуктивності і ефективності роботи фабрики, раціональної організації праці, вивчення трудових рухів і витрат часу, усунення відходів і зниження витрат виробництва.

Практичних працівників, яких часто називали «експертами з ефективності», поважали за їх цілеспрямованість, методичний підхід і отримувані результати. Проте їх втручання часто викликало страх і неприязнь у робітників і діячів профспілок оскільки вони частенько поводитися безжалісно.

Не всі проблеми фабрик і заводів можливо було вирішити за допомогою організації виробництва і експертів по ефективності. Це призвело до розширення інтересу до інших аспектів організації бізнесу і до народження нових областей консультування. Одна з перших консультантських фірм сучасного типу була заснована в Чикаго в 1914 р. Едвіном Вузом під назвою «Служба ділових досліджень».

У 1920-і роки Елтон Мейо, експеримент, що він проводив, дав імпульс дослідженням по консультуванню в області взаємин між членами колективу. Початок консультативній роботі з управління людськими ресурсами і їх

мотивації поклала Мері Паркер Фоллет.

Інтерес до ефективнішого збуту і маркетингу був пробуджений англійцем Гарольдом Уатхедом, автором книги «Принципи торгівлі» (1917 р.). У 1920-і роки було засновано ряд консультантських фірм.

Консультування з питань фінансів, включаючи фінансування підприємств і фінансовий контроль за операціями, також стало швидко розвиватися. Консультанти мали бухгалтерську освіту і досвід роботи з фірмами дипломованих практикуючих бухгалтерів. Одним з них був Джеймс О.МакКінсі, прибічник теорії загального управління і ретельного діагнозу ділового підприємства, який заснував власну консультантську фірму в 1925 році.

У 1920-1930 рр. управлінське консультування завоювало визнання у Великобританії та у Франції, Німеччині, Чехословачинні та інших промислово розвинених країнах. Проте його об'єм і сфери застосування залишалися обмеженими. Було декілька престижних невеликих фірм, послугами яких користувалися в основному великі промислові корпорації. Консультанти залишалися невідомими переважній більшості дрібних і середніх фірм.

Замовлення на виконання завдань стали надходили від урядів, що стало початком консультування для державного сектора. Консультування для урядів і армій зіграло важливу роль під час Другої світової війни. Сполучені Штати зрозуміли, що війна - основна загроза управлінню і що для перемоги на полі битви необхідно мобілізувати кращі управлінські сили країни.

Дослідження операцій та інші методи, що застосовувалися спочатку у військових цілях, швидко знайшли шлях в управління компаніями і суспільством, що змінило роботу консультантів.

Післявоєнне будівництво, швидке зростання ділової активності у поєднанні з прискоренням технологічних змін, швидкий розвиток економіки деяких країн, інтернаціоналізм промисловості, торгівлі і фінансів в світі створили сприятливі можливості і попит на управлінське консультування. 1950-1960 рр. — «золоті роки» консультування — це період, коли було засновано більшість консультантських організацій, що існують в даний час.

Консультантський бізнес придбав владу і технічну репутацію.

У 1976 році при Радянській соціологічній асоціації була створена секція з соціології організацій.

Методичним центром з управлінського консультування в Радянському Союзі була Естонія. Естонці, що добре взаємодіяли з Фінляндією, запозичили у фінів їх досвід з управлінського консультування.

Першими консультантами по управлінню • були естонці (Як Лейманн, Мадіс Хабакук, Рауль Юксвярав). Останні називали себе соціологами або фахівцями з наукової організації праці, або економістами, або фахівцями з адміністративного права. У 1991 році секція з соціології організацій виділилася з Радянської соціологічної асоціації в самостійну Асоціацію консультантів з управління і організаційного розвитку (АКУОР).

У ХХІ ст. галузь аудиторських і консультаційних послуг стала однією з найдинамічніше розвинутою в світовій економіці. Середньорічне зростання складало більше 10%, а в провідних компаній досягала 20%.

Управлінське консультування — це творча професія, де можна винаходити все нові і нові методи, отримувати все нові знання.

У цьому сенсі вона сильно відрізняється від аудиту, або від консультування з технічних, фінансових, правових питань. Спочатку багато компаній позиціювали себе на ринку лише як аудиторські, але, вибудовувавши певні стосунки зі своїми клієнтами, виявляли значне розширення спектру їх потреб. В аудиторських компаніях стали створюватися підрозділи з управлінського консультування.

Консультування — швидко зростаючий ринок. Сьогодні, за деякими оцінками, за темпами зростання лише ринок інтернет-технологій, телекомунікацій випереджає консультування.

Доступність була максимальною, у фірм були гроші, вони були готові платити. Бажання було присутнє у меншій мірі, тобто не було чіткого розуміння того, навіщо це потрібно. І це пояснювалося, перш за все самою природою ринку. Були величезні прибутки, величезна рентабельність. Тепер ситуація

змінилася — в даний час виживають лише найбільш ефективні компанії. І для того, щоб потрапити в число найбільш ефективних компаній, лише своїх сил не завжди досить. Потрібно залучати професіоналів-управлінців, оскільки, в кінці кінців це вигідніше і економічно доцільніше.

В Україні до консультантів компанії звертаються вже тоді, коли ситуація стає безвихідною, а в Америці — навпаки, на початку виникнення проблем: набагато простіше і набагато ефективніше зробити щось ще до початку проблеми, щоб запобігти їй ще до того, як вона виникне. У Росії ж упор робиться на розвиток «швидкої допомоги», на розвиток хірургії в консультуванні. Рідкі випадки, коли компанія прекрасно розвивається і викликає консультанта, і ще рідші випадки, коли успішна компанія звертається до консультанта за тим, аби отримати рекомендації як ще збільшити успіх.

Існує проблема взаємодії традицій в консультуванні, що формуються, і впливу західної корпоративної культури. Консультанти, орієнтовані на експансію західних управлінських цінностей прагнуть діяти за принципом «не треба винаходити велосипед — вже все на Заході розроблено, нам залишилося лише це освоїти». Цю модель можна назвати екстенсивною.

Консультанти, що мають власні розробки, свій багатий досвід, який цікавіше і продуктивніше за західні постулати, коректують західні цінності відповідно до власних міркувань. Тут є видимою інтенсифікована модель переосмислення західних цінностей. Але оскільки практика нашого бізнесу відрізняється від практики західного бізнесу, то представляється, що на пересіченні цих двох моделей виникатимуть унікальні моделі консультування.

На початку 90-х рр. ряд найбільших західних консультаційних і аудиторсько-консультаційних фірм почали свою діяльність в Україні, займаючись в основному експертним консультуванням і аудитом. Зарубіжні консультаційні компанії представлені компаніями так званої «великої п'ятірки» - Arthur Andersen, PriceWaterhouseCoopers Deloitte&Touche, Ernst&Young, KPMG. Їх робота поставлена на потік, стандартні технології і процедури, які не адаптуються під специфічні умови. В області аудиту ці фірми не випробовують

скрути у пошуках клієнтури.

Основним джерелом замовлень для них в цій сфері є програми міжнародної технічної допомоги, об'єм яких має тенденцію до скорочення. Приватні ж клієнти, вважають за краще звертатися до українських консультантів, багато хто з яких починав кар'єру в західних компаніях і пропрацювавши декілька років, організували свій власний бізнес. Такі фірми в основному дотримуються західного стилю в роботі з клієнтами і міжнародних стандартів якості консультаційних послуг.

Управлінське консультування в чистому процесному вигляді поширене в Україні в досить обмеженому масштабі. До суб'єктів, «чистих», що займаються консультуванням, можна віднести малі процесноорієнтовані фірми. У більшості випадків консультування є комбінацією певних експертних знань (в області фінансів, автоматизації, управління, маркетингу і так далі) і процесного або навчального консультування. Консультанти, відчують себе залежними від політичної і економічної ситуації у країні, яку практично не можна передбачити. Податкове регулювання і платоспроможність підприємств впливають не лише на клієнтів, але і відповідно на можливості і професійну орієнтацію консультаційних фірм.

В даний час ринок управлінського консультування — швидко зростаюча галузь. Але є ряд проблем, що заважають розвитку консультування, навіть зараз, коли даний вид діяльності набув достатнього поширення. По-перше, не всім зрозуміло, що таке консультування. По-друге, багато хто вважає, що консультант — синонім слова «шахрай». По-третє, це - нелегка професія.

Розглянемо специфіку консультаційної діяльності в Україні з точки зору особливості клієнтів, консультантів, консультант-клієнтських стосунків, а також зовнішніх, по відношенню до консультаційної діяльності, умов.

Клієнт

1. Складність вирішуваних проблем. Відсутній досвід трансформації постсоціалістичної країни з концентрацією і монополізацією виробництва в державу з ринковою економікою.

Система управління і управлінська структура до цих пір знаходяться в полоні минулих стереотипів, і дуже часто керівництво продовжує використовувати старий досвід, який не відповідає новим сучасним умовам. Прорахунки і провали вони схильні пояснювати зовнішніми причинами, не розуміючи, що помилки допускають самі. Основний параметр, по якому можна оцінити діяльність керівника, — керованість підприємства. Для українського керівника керованість — це перш за все контроль за виробництвом. У сучасних умовах єдино прийнятним виглядом контролю може бути контроль за результатами. Важливими показниками керованості є також відсоток реалізації прийнятих рішень і здатність керівника здійснювати контроль за мотивацією персоналу. Система мотивації на підприємствах, як правило, побудована українським примітивно.

Багато помилок допускають керівники при виробленні стратегії розвитку організації. Основна з них — одноваріантність стратегії, коли розвиток організації розглядається в якомусь одному, заданому, лежачому на поверхні, напрямі. Такі стратегії сьогодні нежиттєздатні, оскільки ситуація постійно змінюється, причому часто непередбачено.

Неправильний підхід виявляється у більшості керівників до створення маркетингової системи управління, оскільки вони вважають, що для цього досить організувати відповідний відділ. На самій же справі необхідна переорієнтація всієї структури підприємства, починаючи з виробництва.

Дозвіл таких проблем є справою консультантів-професіоналів. На Заході робота консультанта вважається успішною, якщо в результаті його роботи ефективність (яка може виражатися в різних показниках, наприклад, в підвищенні продуктивності праці або підвищенні норми прибутку) збільшилася на 2-3%, у нас же в розрахунок приймаються лише 50 - 100%. У промислово розвинених країнах йдеться лише про подальше поліпшення, у нас - про кардинальну перебудову і зміни.

2. Некваліфікований попит на консультаційні послуги як наслідок відсутності ринку консультаційних послуг.

3. Відсутність інституту внутрішніх консультантів. Для багатьох реорганізованих підприємств не відомі ні рівень консультаційного ринку, що сформувався, ні ціни на той або інший вид послуг, ні міра компетентності тих консультантів, яких вони запрошують в надії вийти з кризисного положення і які пропонують їм свої послуги. Справа посилюється фінансовою кризою більшості підприємств з урахуванням того, що вартість консультаційних послуг постійно зростає.

4. Відсутність у клієнтів усвідомленої потреби в консультаційних послугах.

5. Відсутність у клієнта інформації про можливості консультування.

6. Відсутність необхідних фінансових коштів, неплатоспроможність багатьох клієнтів.

7. Відсутність у клієнтів великого досвіду роботи в умовах конкуренції.

Консультант

1. Непрофесіоналізм консультантів.

2. Відсутність сталого професійного співтовариства консультантів.

3. Відсутність єдиних цінностей серед консультантів, небажання виробляти і формувати єдині цінності, небажання і неможливість прийняти єдиний Кодекс консультантів.

4. Консультанти досліджують труднощі, а не можливості.

5. Використання специфічних методологічних і методичних засобів.

Проте ігрові методи вельми громіздкі, вимагають одноразового звернення великої кількості людей, що добре пристосовані до радикальних змін, але значно менше до вирішення більш приватних завдань.

6. Нерозвиненість системи професійного навчання.

Консультант-клієнтські відношення

1. Різниця в чеканнях від консультаційного процесу у клієнта і консультанта.

2. Різниця в цінностях консультантів і клієнтів.

Зовнішні умови

1. Політичне становище і економічна нестабільність.
2. Низька управлінська культура в провінції.
3. Відсутність підтримки держави.
4. Нерозвиненість інформаційної інфраструктури.
5. Дискредитація консультативної діяльності різними службами (психологічною, соціологічною) клієнт — не вірить в можливість поліпшень.
6. Специфічність менталітету. Клієнт часто міркує в категоріях: «Я сам все знаю, і так зійде».

Умовно всі проблеми українських підприємств можна розділити на дві групи:

1. Проблеми зовнішні, обумовлені економічним розвитком суспільства:
 - відсутність чіткої і ефективної системи законодавства і оподаткування;
 - структурний перехід від командної до ринкової економіки.
2. Проблеми внутрішні, обумовлені досвідом, менталітетом і традиціями:
 - опір змінам з боку керівників компаній і співробітників;
 - застаріла продукція і відстала технологія.

До проблем, що стоять перед підприємствами і вирішуваних роботою консультативних фірм, відносяться наступні блоки проблем.

Блок 1. Проблеми управління:

- Проблеми керованості підприємства, де реалізується програма розвитку, пов'язані з конфліктами інтересів різних статутних і професійних кланів, груп і угруповань.
- Проблеми кваліфікації, мотивації і плинності кадрів.
- Проблеми взаємодії з державними установами і партнерами.
- Проблеми стратегічного управління.

Головною проблемою управління на практиці є криза програмного розвитку. В більшості випадків на підприємствах і фірмах зустрічається одна і та ж ситуація — коли групи виконують свою конкретну ділянку роботи, а їх інтерес полягає в здобутті максимального заробітку, незалежно від кінцевого

результату роботи підприємства. У такій ситуації спроба реорганізації підприємства натрапляє на опір членів груп, оскільки це пов'язано із зміною статусних категорій і добробуту членів груп і змінами системи матеріального заохочення на кінцевий результат.

Неузгодженість і конфлікт інтересів груп усередині підприємства — часто головна проблема, пов'язана із стабільністю роботи і реалізацією програми розвитку на багатьох підприємствах. Це управлінська проблема і консультант з управління, що не належить до внутрішньої ієрархії може бути дуже корисним керівникові і власникам підприємства для виявлення відповідної конфігурації системи інтересів співробітників груп.

Окрім виявлення існуючої структури груп консультант може виступити і важелем її розвитку, узгодження інтересів усередині підприємства для реалізації планованої програми його розвитку. Але результат може бути досягнутий лише через активні форми роботи з конкретною управлінською командою по прояву існуючих внутрішніх конфліктів і спільному виробленню нових спільних систем інтересів, процедур взаємодії і персоніфікованою колективною відповідальності за кінцевий результат діяльності підприємства і його розвиток.

Блок 2. Проблеми ринку:

- Падаючі ринки збуту.
- Неплатіжні за поставлену продукцію.
- Зношене і недостатньо технологічно гнучке устаткування, що не дозволяє модернізувати продукцію.
- Нерозвинена регіональна мережа продажів.
- Тарифи і податки, що істотно здорджують продукцію.

Проблеми такого роду вимагають спільної роботи з консультантами по створенню на підприємстві сильної функції системного маркетингу, погодженої з фінансовою системою і можливостями виходу на сильні регіональні торговельно-фінансові структури, контролюючі відповідні ринки, грамотною і обережною структуризацією операційністю, лобіюванням інтересів підприємства в державних установах.

Блок 3. Проблема фінансів

Рішення будь-якого серйозного питання вимагає тривалої підготовки, акумуляції ресурсів. Стратегія і плани розвитку підприємства визначають не лише основні пріоритети, цілі і напрями розвитку, але і базові фінансові і власне виробничі параметри підприємства на перспективу.

У фінансах підприємств, як правило, присутні наступні проблеми:

- відсутність оборотних коштів;
- значні прострочені заборгованості (як дебіторська, кредиторська і бюджетна заборгованість);
- проблеми з обслуговуванням зобов'язань перед фінансовими установами;
- відсутність фінансових джерел і механізмів для забезпечення технічного переозброєння, запуску нової продукції, стратегічного розвитку (причому, це не відсутність самих джерел і механізмів, а просто відсутність навички з роботи з ними);
- відсутність системи професійного управління активами підприємства, що веде до знецінення активів і проблем з економічною безпекою (перехід активів в руки небажаного «інвестора»);
- нестабільність фінансових механізмів компенсації сезонних коливань у виробництві.

В даний час за допомогою до консультаційних компаній звертаються наступні типи компаній:

- Підприємства, що мають статус надійних, намічають перебудову всієї системи, пов'язаної або з розширенням, або із зміною форми власності, або з корінною зміною спектру своєї діяльності і переорієнтацією її на перспективніші і вигідніші напрями бізнесу.
- Підприємства, що мають статус надійних, з метою затвердження своїх позицій на ринку і створення необхідного іміджу в очах потенційних партнерів.

В цьому випадку підприємство звертається за послугами консультанта,

проводить ревізію своєї діяльності і потім робить її результати надбанням розголосу.

- Підприємства, що знаходяться в критичному положенні (або навіть на межі краху), які не в змозі своїми силами вибратися з положення, що склалося, через відсутність досвіду і внутрішніх ресурсів для адекватної і своєчасної реакції на ситуацію, що створилася. Послуги консультанта в цьому випадку носять характер кризо-консультування.

До основних причин, з яких менеджери звертаються за допомогою консультантів, відносяться наступні причини:

1. Володіння специфічними теоретичними і прикладними знаннями, якими не володіють співробітники звичайних компаній; унікальним досвідом, отриманим в процесі роботи з іншими клієнтами.

Темп змін в довкіллі і в техніці управління настільки високий, а потреби потенційних клієнтів настільки різні, що навіть в дуже великих і потужних організаціях може не хватати ресурсів для вирішення ряду проблем і використання нових можливостей. Консультанти виявляють загальні тенденції розвитку підприємства і відділяють головне від другорядного; допомагають сфокусувати увагу на конкурентних перевагах підприємства і отримати свіжі ідеї; виявляють додаткові резерви для подальшого розвитку компанії.

2. Інтенсивна професійна допомога на тимчасовій основі.

Інколи в організації є необхідні технічні кадри, що, проте, ведуть керівників або штатних фахівців до поглибленої і тривалої роботи з крупної проблеми або проекту. Консультанти не лише займаються проектом необхідний час, але і вирішують після його завершення.

3. Неупереджений погляд з боку.

Навіть на кращих людей в організації можуть дуже сильно впливати особисті зв'язки, існуючі традиції і цінності, що заважає бачити проблему в дійсному світлі і вигадувати здійсненні рішення. Консультант незалежний від організації-замовника і не схильний до її внутрішніх взаємин. Він може дати свіжий погляд з боку і залишатися неупередженим в ситуаціях, коли члени

організації не можуть бути об'єктивними.

4. Обґрунтування рішень, прийнятих керівництвом.

Інколи консультантів просять виконати завдання і надати такий звіт, аби керівник міг обґрунтувати своє рішення посиланням на рекомендації консультанта.

5. Навчання за допомогою консультування.

В процесі консультування консультанти підвищують кваліфікацію співробітників підприємства. «Єдина робота, яка гідна виконання консультантом, — це робота, яка вчить клієнтів і їх персонал, як самим краще керувати», — сказав Ліндон Урвік, один з основних розробників теорії управлінського консультування.

У сучасному розумінні консультування цьому моменту приділяється велика увага. Багато клієнтів звертаються до консультантів не для того, щоб знайти вирішення однієї окремої проблеми, а щоб придбати особливі технічні знання консультанта (наприклад, в області аналізу обстановки, прогнозу економічного стану) і освоїти методи, які він застосовує при виявленні проблем і здійсненні змін (опитування, діагноз, спілкування, переконання, зворотний зв'язок, оцінка і інші прийоми).

6. Доходи повинні перевищувати витрати.

Окрім технічних і освітніх аспектів при використанні консультантів слід брати до уваги також фінансову сторону справи. Послуги не безкоштовні, і крупний проект може виявитися дорогим і ризикованим.

Діяльність кваліфікованих консультантів або серйозної консультаційної фірми, що надає широкий спектр послуг, має бути підпорядкована ряду вимог:

- Консультант (або консультаційна компанія) зобов'язаний володіти відпрацьованою технологією вирішення завдань і необхідними навиками у формулюванні організаційного діагнозу, стратегічному плануванні, використанні інформаційних систем, а також методами аналізу і прогнозування економічного стану, діагности загальної виробничої ситуації, встановлення контактів (спілкування і твердження) і тому подібне.

- Консультант (або консультаційна компанія) має бути незалежний від постачальників, продуктів і рішень у вибраній області, від традицій неписаних законів, що існують в організації, політиці управлінського апарату.

Думка консультанта повинна носити вільний і об'єктивний характер.

- Консультаційна компанія повинна являти собою структуру, зовнішню по відношенню до консультованої організації.

- Консультант (або консультаційна компанія) зобов'язаний надавати замовникам допомогу у використанні їх власного досвіду для безперервного вдосконалення своєї діяльності.

- З метою накопичення, аналізу, переробки і використання отриманого досвіду консультант (або консультаційна компанія) повинен працювати з багатьма клієнтами.

- Консультант (або консультаційна компанія) повинен володіти повчальною дією на клієнтів.

В даний час у сфері консультаційної діяльності намітилися нові тенденції:

1. Зміна галузевих переваг.

Замість фінансових структур категорію клієнтів нестримно займають промислові підприємства, в першу чергу експортно-орієнтовані. Крім того, відновлення переділу власності і купівля-продаж підприємств вимагають послуг консультантів-аудиторів. Виходячи з цих міркувань, деякі аудиторські фірми сьогодні не беруть плату з перспективних промислових підприємств, розцінюючи ці витрати як інвестиції.

2. Становлення проблеми диверсифікації.

Великі труднощі випробували вузькоспеціалізовані компанії, особливо орієнтовані лише на фінансові структури. Диверсифіковані компанії, які займаються аудитом в різних сферах бізнесу, консультуванням, оцінкою нерухомості, підбором персоналу, наданням юридичних послуг і іншими супутніми видами діяльності, відчують себе упевненіше.

При цьому більшість аналітиків погоджуються з думкою, що на зміну короткострокових рекомендацій приходить глобальне консультування, яке

полягає у формуванні стратегій бізнесу клієнтів і прогнозів розвитку галузей в цілому, а також нова послуга, що носить назву «аутсорсинг» (outsourcing), суть якої полягає в тому, що консультанти беруть на себе ряд функцій управління компанії-клієнта і виконують роботу, до якої у клієнта раніше не доходили руки: проводять маркетингові дослідження, займаються супроводом інвестиційних проектів, що дозволяє консультантам найточніше оцінити перспективи розвитку компанії-клієнта.

Орієнтуючись на карту ділової активності в області консультування можна зробити висновок, що практично в будь-якому регіоні, що має промислові підприємства, існують свої центри консультаційних послуг. Окрім цього, існує ще одна тенденція: чим більше місто, тим більше його діловий потенціал — тим ширше представлені в ньому консалтинг-послуги. Пояснення цьому одне — постійний попит з боку регіональних підприємств.

Неоднорідність поширення консультаційних послуг — багато в чому продукт перехідної економіки, що не має, на сьогоднішній день, осяжного закінчення.

Слід зазначити, що успіх будь-якого підприємства залежить зрештою від розвитку потенціалу команди управління — в зв'язку з цим можливості продуктивного партнерства підприємств із спеціалізованими вітчизняними і закордонними консультаційними фірмами абсолютно реальні при взаємно відповідальному довгостроковому підході до роботи, що проводиться.

Класифікація консультаційних послуг

Особливість консультаційної послуги полягає в тому, що будь-яку з них клієнт може отримати заздалегідь, а часто навіть повинен отримати заздалегідь. Прикладом такої послуги можуть служити надані консультантом клієнтові різні варіанти стратегії розвитку компанії в різних ситуаціях.

Існує два основні види класифікації консультаційних послуг:

1) Предметна класифікація (з точки зору предмету консультування) поширена, оскільки вона зрозуміліше споживачам консультаційних послуг. У відповідності з нею консультаційні послуги кваліфікуються залежно від тих

розділів (елементів) менеджменту, на які вони направлені: загальний менеджмент, фінансовий менеджмент, виробничий менеджмент і так далі.

2) Методологічна класифікація (з точки зору методу консультування) професійно орієнтована на самих консультантів, оскільки кваліфікує їх залежно від методів роботи. Розрізняють експертне, процесне і навчальне консультування.

Слід зазначити також, що класифікації, що публікуються національними і міжнародними асоціаціями консультантів, часто об'єднують по предметній і методологічній підходи. Крім того, вони включають в перелік консультаційних послуг і інші професійні послуги.

Прикладом такого «синтетичного» підходу є класифікація Європейського довідника-показника консультантів з економіки та управління, виданого під егідою ФЕАКО. У цю класифікацію включені, з одного боку (по предметній), такі послуги, як забезпечення інформаційними технологіями, промисловий інжиніринг навчання менеджменту (тренінг), стосунки з громадськістю і так далі, що складає професійні послуги, а з іншої (методологічній) - такі види консультування, як навчальне консультування.

У європейському довіднику-показнику консультантів з менеджменту в даний час виділено 84 види консультаційних послуг, об'єднаних в 8 основних групах:

1. Загальне управління.
2. Діяльність адміністрації.
3. Фінансове управління.
4. Управління кадрами.
5. Маркетинг.
6. Виробництво.
7. Інформаційна технологія.
8. Спеціалізовані послуги.

Види консультування, як види допомоги у вигляді порад і рекомендацій можна класифікувати таким чином:

Г. Консультування з загального управління, тобто допомога в рішенні проблем пов'язаних з самим існуванням об'єкту консультування і перспективами його розвитку. Консультанти займаються такими питаннями, як оцінка стану організації в цілому і характеристика зовнішнього для неї середовища, визначення цілей і системи цінностей організації, розробка стратегії розвитку, оцінка ефективності менеджменту, прогнозування, організація філій і нових фірм, управління нововведеннями, конкурентоспроможність і кон'юнктура ринку, зміна форми власності або складу власників, придбання майна, акцій або паїв, вдосконалення організаційних структур, приватизація, управління проектом, управління якістю і так далі.

- Загальне управління.
- Маркетинг.
- Консультаційні послуги.
- Адміністрування.
- Виробництво.
- Фінансовий менеджмент.
- Інформаційні технології.
- Менеджмент персоналу.
- Спеціалізовані послуги.

Можливі три основні випадки, коли консультанти розглядають проблеми загального менеджменту:

- По-перше, під час досліджень управлінської діяльності. У більшості консультантів з менеджменту існує стала практика: перш ніж пропонувати можливі рішення з якої-небудь спеціалізованої проблеми, необхідно провести короткий огляд і дослідження організації в цілому.
- По-друге, під час досліджень конкретних функціональних напрямів менеджменту, коли з'ясовується, що необхідні певні зміни в загальній структурі управління, тобто консультант повинен вирішити загальні управлінські проблеми, які лежать в основі вирішення приватних завдань.
- По-третє, під час вирішення завдань, пов'язаних з одним або

декількома питаннями загального менеджменту. Вирішення цих питань може набути форми обширних досліджень, особливо якщо це проблеми вищого рівня керівництва, цов'язане із загальним курсом управління організацією.

Здійснення таких проектів може зажадати великої кількості часу (наприклад, на розробку стратегії розвитку нової фірми може бути потрібно від шести до дев'яти місяців).

При консультуванні з загального менеджменту консультанти стикаються з двома основними проблемами: розробка механізму процесу ухвалення рішень і вибір стилю керівництва.

Наявність першої проблеми може означати, що в клієнтській організації існують форми ухвалення рішень, які ведуть до негативних наслідків. Наприклад надмірна централізація оперативних рішень робить фірму негнучкою, повільно реагуючою на зміни можливостей ринку.

Для дослідження цієї проблеми консультант може провести аналіз з наступних напрямів: класифікація рішень на групи по їх характеру, фінансовим наслідкам, реалістичності і т.п.; способи ухвалення найбільш характерних рішень; участь представників працівників в ухваленні рішення; відповідальність за прийняття рішень, їх здійснення і контроль; механізм ухвалення рішень в цілому.

В разі другої проблеми може з'ясуватися, що причини негативних явищ полягають не в структурі організації або процедурі планування, а в стилі керівництва, що виникає із стосунків і поведінкових моделей керівників вищої ланки.

В цьому випадку консультант займається аналізом:

- особи менеджера, методів його роботи, звичок;
- шкали пріоритетів менеджера;
- стилю управління, прийнятого в даній організації, який часто

визначається особистою і

організаційною культурою.

2. Консультанти з адміністративного управління (адміністрування)

займаються такими питаннями, як формування і реєстрація компаній, організація роботи офісу, управління офісом, регулювання ризиків, обробка даних, система адміністративного контролю і так далі їх основне завдання — оптимізувати управління організацією.

Вони виробляють рекомендації з наступних проблем:

- розподіл функцій між відділами і підрозділами;
- оптимізація кількості рівнів управління;
- налагодження трудової дисципліни;
- відповідність мірі важливості функцій, що виконуються тим або іншим відділом для організації в цілому, і його ролі в ухваленні рішень;
- ведення діловодства;
- планування офісів і їх устаткування.

3. Консультанти з фінансового управління надають допомогу в рішенні п'яти основних завдань:

- пошук джерел фінансових ресурсів;
- оцінка і підвищення поточної фінансової ефективності діяльності організації;
- зміцнення фінансового положення організації на перспективу.

Вони займаються питаннями фінансового планування і контролю, оподаткування, бухгалтерського обліку, оцінки капітальних вкладень, розміщення акцій і паїв на ринку, кредиту, страхування, прибутку і собівартості, неплатоспроможності і так далі.

За своєю природою фінанси є складовою частиною багатьох видів консультаційних послуг з менеджменту. Фінансова експертиза, наприклад, є найважливішою частиною діагностичних досліджень господарської діяльності. Під час виконання проекту консультанти з фінансових питань можуть тісно співробітничати з консультантами з інших напрямів, особливо у сфері виробництва і маркетингу, оцінюючи фінансові наслідки їх пропозицій.

Практично консультант з фінансового управління має справу з трьома предметами досліджень:

- Розширення фірми, яке включає відкриття нових підприємств, введення нових виробничих ліній, установку нового устаткування, завоювання нового ринку і тому подібне. У кожній з цих областей консультант оцінює потрібні для цього заходи і витрати, які спричиняють, тобто визначає чи виправдовує прибуток капіталовкладення.

- Управління капіталом. В цьому випадку консультант вивчає структуру капіталу свого клієнта, аналізує перспективи здобуття венчурного або позикового капіталу і вартість різних джерел фінансування як на короткий так і на тривалий термін.

- Система бухгалтерського обліку, у тому числі її розробка і вдосконалення. Перш ніж почати розробляти систему бухгалтерського обліку, консультант повинен зрозуміти, який вигляд допомоги чекають від нього керівники, з якою метою створюється ця система, і знати, хто отримуватиме інформацію і, як вона використовуватиметься.

4. Консультанти з управління кадрами розробляють рішення з питань підбору співробітників, планування робочої сили, контролю кадрового складу, системи оплати праці, системи заохочення і винагороди, мотивації, підвищення кваліфікації і управління кадрами, охорони праці, здоров'я і безпеки кадрів і психологічного клімату в колективі.

їх головне завдання — сприяти менеджерам в оптимізації залучення і використання такого ключового для будь-якої організації чинника, як людські ресурси.

У зв'язку з цим консультанти з управління кадрами повинні розглянути наступні питання:

- Перше з них — принцип підбору кадрів. В цьому випадку консультанти прагнуть підготувати опис «ідеального» виконавця, що має певну професійну підготовку, кваліфікацію, досвід, які потрібні для виконання даної роботи. Виходячи з цього, розробляються способи оцінки, підбору і розставлення персоналу. Основними методами підбору кадрів є тестування і проведення співбесід.

- Друге питання — планування найму і підвищення кваліфікації персоналу.

У цьому напрямі консультант зазвичай вирішує наступні проблеми: визначення основних вимог, що пред'являються до різних категорій виконавців; аналіз труднощів, пов'язаних з освітою, культурою і соціальними питаннями, які повинні здолати співробітники при виконанні своєї роботи; визначення політики організації в області підвищення кваліфікації персоналу, його професійного зростання.

- Третє питання — мотивація. Кожна компанія прагне зацікавити свій персонал в досягненні цілого ряду цілей — як групових, так і індивідуальних. Консультант з кадрових питань рекомендує, яку стратегію краще вибрати для:

- поліпшення психологічного клімату в організації;
- збагачення змісту роботи;
- встановлення системи винагород і заохочень.

- Четверте питання — оцінка результатів діяльності працівника підприємства з точки зору групових і індивідуальних цілей, які мають бути взаємозв'язані і погоджені.

5. Консультанти з маркетингу надають менеджерам допомогу в рішенні життєво важливого для будь-якого підприємства, що діє в умовах ринкової економіки завдання: забезпечення такого його функціонування, аби на вироблювані їм товари і послуги пред'являвся платоспроможний попит.

Існують п'ять маркетингових проблем, з якими стикається консультант:

- Управління службою збуту. Потрібно постійно відстежувати рівень підготовки і мотивації торгівельних агентів, а також рівень проведення збутової роботи в цілому, аби вона задовольняла і інтереси споживачів.

- Реклама. Зазвичай фірма отримує рекомендації по цьому вигляду діяльності в своєму рекламному агентстві, але як альтернатива клієнт може звернутися за порадою до незалежного консультанта.

- Канали збуту. В цьому випадку зазвичай розглядається

альтернатива звернення безпосередньо до підприємств роздрібно́ї торгівлі замість використання опту підприємств. При купівлі товарів, минувши оптовиків, притягується велике число торговельних агентів, але це веде до додаткових витрат. Тому консультант, від якого вимагають виконання даної роботи для виробників товарів широкого вжитку, повинен витратити значні зусилля на вивчення проблем і можливостей оптової і роздрібно́ї торгівлі.

- Упаковка товарів. В даному випадку притягуються консультанти-дизайнери.

- Зворот товарних запасів. Зворот товарних запасів є ключовим моментом комерційного підприємства. Завданням консультанта в таких випадках є перевірка методів контролю за станом товарних запасів. Різні типи товарів (бакалійні гастрономи, тривалого користування, виробничого призначення і т. д.) вимагають різних систем управління запасами.

б. Консультанти з організації виробництва поєднують знання економічних, управлінських і інженерних питань, надаючи менеджерам допомогу в рішенні таких завдань, як вибір технології виробничого процесу, схема організації робіт регулювання внутрішнього розподілу матеріалів, стимулювання продуктивності праці, продуктивність, оцінка і контроль якості продукції, аналіз витрат виробництва, планування виробництва, використання устаткування і матеріалів, конструювання і вдосконалення продукції, оцінка робіт і так далі.

Виробничий процес вимагає ухвалення рішень для того, щоб отримати продукцію потрібної якості, в потрібній кількості, вчасно і з мінімальними витратами. Таким чином, завдання консультанта полягає в тому, аби допомогти знайти оптимальні шляхи для досягнення цих цілей.

Консультантові з питань управління виробництвом необхідно аналізувати наступні аспекти:

Сам продукт. Дійсно, деякі якості самого товару можуть зумовити ефективність його виробництва, і тому консультант повинен з'ясувати: з яких частин складається товар; чи можна удосконалити або стандартизувати його

частинщини можна замінити деякі його компоненти на дешевші (особливо в хімічній і косметичній промисловості); чи можна удосконалити устаткування, на якому виробляється товар.

Крім того, у кожному конкретному випадку консультант може удосконалити систему контролю якості, встановивши:

- наявність і частоту проведення перевірок;
- використання методики вибіркового контролю;
- рівень свідомості працівників.

Методи і організація виробництва. По-перше, консультант повинен досліджувати і удосконалити схему розміщення устаткування, з'ясувавши при цьому:

- чи впливають на якість організації робочого місця встановлені машини і устаткування;
- чи немає елементів перевантаженості деяких площ, тоді як інші здаються не перевантаженими;
- чи відповідним чином використовуються виробничі площі.

Таким чином, він повинен зібрати інформацію про потреби в площах для розміщення устаткування, складських приміщень, незавершеного виробництва, оцінити дійсні потреби в площах і тому подібне.

По-друге, консультант повинен навести довідки про методи експлуатації і ремонту машин і устаткування.

По-третє, він повинен перевірити, аби розвиток виробництва здійснювався простішими і ефективнішими методами.

По-четверте, консультант повинен займатися питаннями виробничого планування, яке пов'язане з прогнозом попиту і використанням робочого часу в цілому.

Кадри. Кадрове питання є визначальний в будь-якій операції. Можна виділити дві основні області консультування з питань управління виробництвом, які мають бути розглянуті в зв'язку з цим: . Фізичні умови праці, які включають заходи безпеки, необхідні для захисту працівників від шкідливих

дій, таких, як підвищена або знижена температура, забруднення повітря, надмірний рівень шуму і тому подібне, і всі технічні заходи щодо попередження нещасних випадків.

Мотивація і задоволення, що отримується від роботи, які часто грають важливу роль в поліпшенні якості продукції і збільшенні продуктивності праці.

7. Консультанти з інформаційних технологій займаються розробкою рекомендацій з впровадження систем автоматизованого проектування (САПР) і автоматизованих систем управління (АСУ), інформаційно-пошукових систем, вживанню комп'ютерів в бухгалтерському обліку, комп'ютерному аудиту, вибору і установці систем і інших кількісних методів оцінки діяльності підприємства.

Інформаційні технології є необхідними для сучасних організацій. Але зміни, супроводжуючі використання нових інформаційних технологій, пов'язані з самими організаційними основами підприємства, такими, як принципи побудови його структури.

Консультант з менеджменту — це не просто технік з обслуговування комп'ютерів; він повинен допомогти клієнтові розібратися в можливостях і недоліках комп'ютерів, в забезпеченні інформацією і скоротити розрив між технічним персоналом і кінцевим користувачем комп'ютерних програм. Інформаційні системи часто викликають нарікання адміністрації на відсутність відповідної інформації або на затримки з її здобуттям.

Тому консультант повинен ретельно вивчити характер стосунків між інформацією і різними видами управлінських дій і спробувати підвищити корисність і доступність інформації; детально розглянути систему ухвалення рішень.

У всіх організаціях є велика різноманітність інформаційних систем, як формальних, так і неформальних, з різною кількістю рівнів і мірою ефективності і релевантності.

Тому консультантові слід:

- привести у відповідність існуючу систему забезпечення інформацією на потрібному рівні і в потрібній формі;
- визначити міру сумісності всіх систем;
- підготувати рекомендації по удосконаленню (з точки зору достовірності, форми подачі, зміст і тому подібне) існуючих систем;
- вибрати устаткування (апаратне забезпечення);
- розробити системи управління базами даних, засобами зв'язку і формами обробки даних (програмне забезпечення);
- підібрати персонал і запланувати необхідну професійну перепідготовку кадрів.

Якщо клієнт вже має в своєму розпорядженні комп'ютерну систему, то консультант допоможе визначити її недоліки і встановити:

- на що розрахована система;
- як завдання системи погоджені з користувачем;
- як користувач брав участь в розробці системи, а потім спробувати встановити, що ж реально користувач отримав від системи.

8. Спеціалізовані консультаційні послуги — це ті види рекомендацій, які не відносяться ні до однієї з семи вищеописаних груп. Вони відрізняються від них або методами (навчальне консультування), або об'єктами (консультування з управління електроенергетикою, по телекомунікаціях, з екології, з матеріально-технічного постачання, консультування в державному секторі, консультування для малого бізнесу), або характером упроваджуваних знань (інженерне консультування, юридичне консультування).

Як приклад розглянемо особливості консультування для малого бізнесу. Існують наступні три чинники, які впливають на процес консультування малого бізнесу:

- компанія зазвичай фінансується з особистих засобів або засобів однієї сім'ї;
- менеджер працює в тісному особистому контакті зі всіма

співробітниками підприємства;

- компанія діє в географічно обмеженому регіоні.

У зв'язку з цим консультант з питань управління в даній області стикатиметься з наступними проблемами:

- менеджер малої компанії відносно ізольовано вирішує як стратегічні, так і оперативні проблеми;
- менеджер може платити невисоку зарплату, запропонувати низький рівень гарантій зайнятості, невеликі можливості здобуття пільг і заохочень;
- менеджер обмежений в своїх можливостях збільшення початкового капіталу і здобуття позик, оскільки компанія не захищена від економічних спадів;
- коли виникне необхідність важливих змін, менеджер може бути зайнятий поточними оперативними проблемами;
- менеджер не завжди здатний зрозуміти і інтерпретувати урядові постанови, акти і інші документи з вигодою для себе.

Таким чином, консультант з малого бізнесу повинен володіти диференційованими підходами до підприємництва і забезпечувати взаємозв'язок всіх управлінських завдань. Він повинен бачити «загальну картину» підприємства для того, щоб забезпечити взаємозв'язок адміністративних і оперативних функцій. Тому його мета — знаходити практичне вирішення всіх видів проблем: з питань фінансів, збуту, виробництва, закупівель і тому подібне.

Методи проведення консультацій з малого бізнесу надзвичайно різноманітні, вони включають і допомогу в реалізації самих рекомендацій, і неформальне навчання.

Рекомендована література

Антошкіна Л. І. Управлінське консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Антошкіна; М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. — Донецьк: Юго-Восток, 2012. — 155 с.

Тема заняття.

РОЛЕВА ПРИРОДА КОНСУЛЬТУВАННЯ

Мета проведення заняття.

ВИЗНАЧИТИ ТА ДОСЛІДИТИ РОЛЕВУ ПРИРОДУ КОНСУЛЬТУВАННЯ

Після виконаної роботи студент повинен

Знати:

- психологічні та етичні аспекти і норми управлінського консультування як особливого виду клієнторієнтованої взаємодії;
- організаційно-правові засади функціонування консалтингових фірм в Україні.

Вміти:

- розробляти пропозиції щодо запровадження практики корпоративної соціальної розробляти консультаційний проект у сфері управління операціями комерційних організацій.

Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Основними ролями консультанта є ролі консультанта з ресурсів і з процесу.

Консультант з ресурсів (експертна роль) допомагає клієнтові, надаючи йому свій досвід і уміння і роблячи щось для нього: поставляє інформацію, діагностує організацію, вивчає міру здійсненності пропозиції, розробляє нову систему, навчає персонал новим методам, рекомендує організаційні та інші зміни, пропонує зауваженням за новим проектом, що передбачається керівництвом.

Керівництво компанії-клієнта співробітничает з консультантом з ресурсів, але при цьому може обмежитися наданням інформації на вимогу, обговоренням

досягнутого прогресу, прийняттям або відхиленням пропозицій і проханням про подальші консультації по здійсненню проекту.

Консультант з ресурсів прагне запропонувати клієнтові, ЩО змінювати.

Консультування по процесу є, головним чином, методом співпраці.

Консультант як чинник змін, що діє, намагається навчити організацію вирішувати свої проблеми, знайомлячи її з організаційними процесами, їх вірогідними наслідками і методами втручання для стимулювання змін. Він прагне не передавати свої знання і пропонувати рішення, а, в першу чергу, передає свої методи, підходи і оцінки організації-клієнтові, аби вона сама могла проводити діагноз і усувати власні проблеми. Консультант по процесу концентрується в основному на між особовій і між груповій динаміці, що впливає на процес вирішення проблеми і змін, і повинен збирати всі свої навички і уміння, аби допомогти клієнтові. У цій ролі важливою функцією консультанта є забезпечення зворотного зв'язку.

Консультант по процесу пропонує в основному, ЯК змінювати, і допомагає клієнтові пережити процес змін і вирішити проблеми людських відносин у міру їх виникнення.

Організаційний етап планування роботи будь-якого консультанта включає роз'яснення учасникам суті процесу, того, як саме він повинен проходити, а також їх ролей в ньому. На кожній стадії роботи перед консультантом стають різні завдання, що передбачають виконання ним наступних ролей.

|Роль консультанта — АГІТАТОР

В ролі агітатора консультант намагається вплинути на клієнта. Цю роль консультант повинен виконати до початку всієї роботи. Один з очевидних проявів того, що в організації немає стратегічного плану, — відсутність чітких вказівок з використання ресурсів фірми і, зокрема, трудових ресурсів. Процес стратегічного планування обов'язково призводить до створення системи розподілу ресурсів, оскільки бувають випадки, що вирішення про виділення ресурсів приймаються відособлено і вказівки з їх виділення різним підрозділам підприємства бувають суперечливими, що веде до сильної напруги роботи всієї

компанії і порушує плавний хід роботи.

Роль консультанта — ПОСЕРЕДНИК

Як посередник консультант виступає «буфером» між вищим керівництвом фірми і співробітниками, оскільки багато рішень безпосередньо відбиваються на працівниках організації і зачіпають їх інтереси (наприклад, збільшення або скорочення штату, зміна вимог до кваліфікації персоналу, необхідність його навчання). Всі ці рішення ніколи не сприймаються співробітниками компанії клієнта одностайно — не можна задовольнити бажання всіх. Такі нововведення мають противників усередині фірми, і керівництву доводиться прикладати багато зусиль, аби зламати їх. Консультант в ролі ініціатора змін сприймається персоналом спокійніше.

Роль консультанта — ВИКЛАДАЧ

Виконання цієї ролі консультантом передбачає те, що б консультант організував періодичний або постійний інструктаж або навчання в межах «системи клієнта». В цьому випадку консультаційні фірми по-різному визначають кордони своїх повноважень. Деякі лише видають учбовий матеріал, а компанії самі використовують його з врахуванням особливостей організації. У інших компаніях консультанти самі беруть участь в процесі впровадження змін і навчають співробітників компанії клієнта.

Якщо виходити з того, що всі працівники організації повинні зрозуміти суть і необхідність процесу впровадження нововведень і брати участь в ньому відповідно до своїх функцій в компанії, то стає очевидною необхідність широкомасштабного навчання всього персоналу.

Роль консультанта — ПОМІЧНИК ■

Виконуючи цю роль, консультант допомагає компанії клієнта впоратися з проблемами взаємодії усередині невеликих груп, що життєво важливе для успіху процесу впровадження змін. Одна з їх проблем — дружній характер взаємодії членів групи, що враховує їх різне положення у внутріфірмовій ієрархії. Консультанти часто стикаються з ситуацією, коли складне розставлення сил, характерне для організацій, призводить до того, що групи

інколи ухиляються від реалістичного підходу до майбутнього, від вирішення питань, що зачіпають інтереси її членів, або надовго їх відкладають; також вони можуть бути надмірно оптимістичними у відношенні майбутніх доходів без яких би то не було для цього підстав, але майбутнє треба створювати, а не просто вигадувати.

Виступаючи в ролі помічника, консультант сприяє досягненню консенсусу при дотриманні розумного балансу між відвертістю і творчою конфронтацією членів групи; також потрібний, аби члени груп відверто висловлювали свою думку, що особливо важливе на етапі аналізу внутрішнього стану фірми, коли необхідно об'єктивно розглянути її сильні і слабкі сторони.

Роль консультанта — ФАХІВЕЦЬ передбачає, що консультант сприймається як фахівець з організації процесу впровадження змін в групі, тобто як неформальний керівник. Консультант повинен направляти роботу групи і фактично керувати нею, аби добитися якісного результату. Це делікатний момент, тому що функції консультанта при цьому часто суперечать амбіціям керівника компанії клієнта. Цю роль консультантові набагато легше виконувати в організаціях з демократичним стилем управління, де перший керівник здатний сприйняти конструктивну критику з боку своїх підлеглих і передати частину своїх повноважень консультантові.

Роль консультанта — СТРАТЕГ

В процесі участі в процесі змін консультант інколи виявляє, що деякі стратегічні питання «упущені» і групи не можуть відмітити очевидні варіанти. Тому, консультант може внести істотний вклад, виступаючи в дещо незвичайній ролі стратега, підказуючи додаткові варіанти, які інакше не були б взяті до уваги.

Приведений перелік ролей демонструє, що стати компетентним консультантом — складне завдання. Детальне знання технологій планування, досвід їх успішного вживання, інтелект, увага, творчі здібності і інтуїція, знання процесів управління і ринкових процесів, глибоке розуміння поведінки організацій і здатність його передбачити, уміння домовлятися і шукати

альтернативи — ось неповний перелік якостей хорошого консультанта.

Рекомендована література

Князь С. В. Основи управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. напряму 0502 спец. 8.050206] / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка» — 2-ге вид. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009. — 155 с.

Тема заняття.

ВИБІР КОНСУЛЬТАНТА

Мета проведення заняття.

ОРІЄНТУВАТИСЯ ТА ВМІТИ РОБИТИ ВИБІР КОНСУЛЬТАНТА

Після виконаної роботи студент повинен

Знати:

- класифікацію класифікації сфер та методів управлінського консультування;
- зміст процесів управлінського консультування у сферах стратегічного менеджменту, оптимізації системи управління, операційного менеджменту, маркетингу та логістики, фінансового менеджменту та обліку, корпоративної соціальної відповідальності, стандартизації та сертифікації, організаційної культури та управління персоналом.

Вміти:

- розробляти консультаційний проект у сфері управління операціями комерційних організацій;
- розробляти консультаційний проект у сфері маркетингу та логістики.

Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Ясного розуміння того, для чого запрошувати консультантів і чи потрібно їх взагалі запрошувати, серед потенційних споживачів консультаційних послуг доки не склалося.

Головне завдання консультантів — надавати допомогу клієнтам у вирішенні їх управлінських проблем. Вирішити це завдання вони можуть декількома шляхами:

- Знайти проблему і запропонувати шляхи її вирішення.

За ситуації, коли клієнт усвідомлює, що у нього є проблема, але

не може визначити, в чому саме вона полягає, які її дійсні причини, консультанти можуть проаналізувати ситуацію і виявити проблему і причини її виникнення, а також розробити і запропонувати клієнтові шляхи її вирішення (експертне консультування, коли консультанти самі виконують всю роботу з виявлення і вирішення проблеми).

- Допомогти клієнтові самому знайти проблему і визначити шляхи її рішення.

Бувають ситуації, коли клієнт готовий визначити проблему і вирішити її, але йому не вистачає деякої методологічної підтримки для успішного здійснення своїх намірів. Тоді консультанти можуть надати клієнтові цю методологічну підтримку і пройти разом з ним всю дорогу від виявлення проблеми до її рішення (процесне консультування, тобто консультування в процесі управлінської діяльності клієнта).

- Навчити клієнта, як знаходити і вирішувати проблеми.

Створення у клієнта системи практичних знань, механізму, що дозволяє йому віднині і надалі знаходити і вирішувати свої проблеми, є суттю навчального консультування. При цьому підході консультант не бере участь безпосередньо в процесі пошуку і вирішення проблем, а лише навчає клієнта і перевіряє правильність виконання «домашнього завдання».

На практиці всі три підходи часто перетинаються і взаємно доповнюють один одного. Акценти зміщуються залежно від того, що більш всього необхідне клієнтові: аби вирішення проблеми знайшли за нього, або аби йому допомогли вирішити проблему, або ж аби навчили, як її вирішувати.

Способи відбору консультантів у нас доки не так відпрацьовані і формалізовані як в розвинених країнах. Зазвичай застосовується метод, який можна було б назвати методом інтуїтивно-випадкового пошуку. Наш менеджер вибирає консультантів двома способами:

1. Він інтуїтивно відчуває потребу в допомозі при рішенні своїх проблем і звертається до будь-яких консультантів.

Цей спосіб є найменш ефективним, оскільки в цьому випадку клієнт не дуже добре уявляє собі, яку ж допомогу може він отримати від консультанта.

Зазвичай він просто пропонує консультантові виконати за менеджера роботу, яку він не зміг виконати сам, — знайти інвестора, збути затоварену продукцію і так далі.

2. Менеджер знайомиться з консультантами на якому-небудь заході (курси підвищення кваліфікації, конференції і так далі), дізнається про їх діяльність із засобів масової інформації або від своїх колег по галузі або регіону і, зацікавившись їх роботою, пробує перевірити її користь на собі.

Цей спосіб плідніший, оскільки клієнт хоч би приблизно знає чого можна чекати від даного консультанта, але все одно випадковість вибору при цьому знижує його ефективність. Тому у міру розвитку ринкових стосунків і зростання кваліфікації російські менеджери поступово переходять до прийнятої в світі розгорнутої процедури пошуку і відбору консультантів на основі тендеру.

Досвід роботи показує, що більшість менеджерів відносяться до категорії так званих «важких» клієнтів, яких нелегко переконати в необхідності використовувати консультантів.

До типових думок «важких» клієнтів про консультантів можна віднести:

- «Консультанти зацікавлені лише у продажі своїх послуг, а не у вирішенні наших проблем».
- «Консультанти не роблять нічого, аби ми відчували свою важливість для них. Вони не цікавляться нами. Ми бачимо їх лише тоді, коли вони хочуть нам щось продати».
- «Якість послуг консультантів звичайна невисока і у нас не

вистачає часу на пошук якісного консультанта».

- «Мало ознак того, що консультанти дійсно прислухаються до нас. Вони пропонують нам рішення, загальні для всіх. Ми ж хочемо обговорювати наші специфічні проблеми».

- «Ми не хочемо розігрувати «романи». У нас вже було багато можливостей брати участь в різних вечерях і відвідувати презентації. Консультанти повинні фокусуватися на корисному для нас, а не на тому, аби стати нашими друзями».

- «Рівень їх персоналу — їх проблема. їм потрібно більше займатися якістю. Ми скептично відносимося до дій їх персоналу, особливо молодшого».

З цих думок можна зробити вивід про те, що російські клієнти раніше всього хочуть, аби консультант «заробив» право співробітничати з ними, довівши, що він може запропонувати щось реальне для їх бізнесу.

Консультанти використовують наступні методи аргументації на користь придбання їх послуг: кількісна оцінка ефекту консультування; демонстрація економії від скорочення витрат або перевищення додаткового прибутку вартості послуг.

Також визначення міри необхідності залучення консультантів взагалі і визначення міри необхідності того або іншого типу консультування залежить від ряду чинників:

Час

Як правило, будь-яка проблема вносить свої тимчасові обмеження. У залежності від того, наскільки великий запас часу на вирішення конкретної проблеми, робиться вибір на користь того або іншого підходу. Звичайне експертне консультування є найбільш швидкою дорогою вирішення проблеми, якщо запрошений консультант володіє напрацьованими методиками вирішення подібних проблем.

Трудові ресурси

Кожна проблема вимагає трудових ресурсів, що витрачаються на її рішення. Коли масштаб проблеми досить великий, буває досить важко виділити людей, які займатимуться виключно її рішенням, враховуючи, що у всіх штатних співробітників клієнта є свої повсякденні обов'язки в рамках поточної діяльності. В той же час наймати і тримати особливий штат фахівців на випадок виникнення кожної проблеми як це інколи вважають за краще робити деякі компанії, економічно недоцільно.

Консультанти в даному випадку є додатковим трудовим ресурсом, який доступний, коли він необхідний, і віддаляється, коли в ньому немає необхідності.

Гроші

Залучення консультантів вимагає витрат. Залежно від того, які грошові ресурси клієнт може виділити на вирішення проблеми, вибирається той або інший підхід консультування. Як правило, навчальне консультування є найбільш дешевим способом вирішення проблем, якщо у клієнта є необхідні трудові ресурси і час на їх навчання.

Знання

Рівень спеціальних знань є не менш критичним чинником, чим час або гроші. Безумовно, знання можна отримувати шляхом самоосвіти. Проте міра закріплення знань і навиків їх практичного вживання при цьому будуть вже іншими.

Невипадково, що ефективність очного навчання вища, ніж заочного. Крім того, самоосвіта — це навчання на власних помилках, тоді як, залучаючи консультантів, можна вчитися на чужих.

Об'єктивність

Консультант представляє незалежний погляд з боку на проблеми клієнта. У силу його незалежності він вільний від штамів і упереджень, які склалися в клієнта за роки його діяльності і які часто самі є джерелами проблем. Консультант може ставити питання, про які

клієнт сам не замислюється, оскільки через звички, що склалися, не вважає їх питаннями. Нарешті, консультант є незацікавленою особою в тому сенсі, що його єдиним інтересом є найбільш ефективно вирішення реальних проблем клієнта, і у нього немає власних інтересів в рамках цих проблем.

Необхідно відзначити і те, чого консультант не може або не повинен робити для клієнта і для чого їх не слід запрошувати:

Ухвалення рішень. Консультант, як правило, не може приймати рішення клієнта. Клієнт сам несе відповідальність за свій бізнес, відповідальність перед власниками, контрагентами, персоналом і самим собою, і йому приймати остаточні рішення. Консультант лише пропонує варіанти рішень, дає рекомендації з питання оптимального рішення, але не приймає самі рішення.

Гра із законом.

Консультант не може і ні в якому разі не повинен давати клієнтові рекомендацій, що йдуть врозріз з чинним законодавством. Будь-яка рекомендація, виконання якої наводить клієнта в конфлікт із законом, є загрозою бізнесу клієнта і сама по собі створює серйозну проблему. Таким чином, консультант не може і не повинен, вирішуючи одні проблеми клієнта, створювати йому інші, деколи більш серйозні — проблеми із законом.

Участь в конфліктах.

Консультант не може і не повинен брати участь у внутрішніх конфліктах клієнта. Українською неетичною є ситуація, коли одні особи в керівництві клієнта запрошують консультантів для того, щоб «скинути» інших. Консультант має завжди бути вище за особисті або групові конфлікти, виступати незалежним арбітром, шукати рішення, корисні для бізнесу в цілому, а не для окремих облич або груп осіб.

Формальні результати.

Метою консультаційного сприяння є рішення проблем клієнта, а

не написання консультаційного звіту. Завданням діяльності консультанта не має бути створення красивих формою і порожніх за змістом звітів, «фантиків», які використовуються для створення видимості корисної управлінської діяльності. Тому не варто запрошувати консультанта для написання такого звіту, який буде потім зберігатися в шухляді столу і час від часу діставатися звідти для демонстрації — це дуже дорогий і невиправданий спосіб справляти враження.

Консультантів потрібно запрошувати тоді, коли є управлінська проблема, яку клієнт хоче вирішити. Проте особливо ефективним є участь консультанта в характерних ситуаціях, приведених нижче:

Коли проблема носить комплексний, системний характер. Якщо масштаб проблеми такий, що для її вирішення необхідно здійснити радикальні комплексні перетворення в системі управління, принципах побудови бізнесу, краще всього запросити сторонніх експертів, які внесуть свіжі ідеї і нададуть необхідні трудові ресурси. Вирішення комплексних проблем зазвичай вимагає значних трудових витрат і спеціалізованих знань.

Коли проблема носить разовий, ситуаційний характер. Якщо перед клієнтом стала проблема, яка обумовлена збігом специфічних обставин і не носить характеру, що повторюється, рутинного, а також вимагає оперативного рішення, ефективніше не створювати внутрішній організаційний потенціал для її вирішення, а здійснити разове запрошення консультантів. В той же час, не є ефективним запрошення консультантів для вирішення рутинних, повсякденних завдань, тобто для здійснення поточної управлінської діяльності.

Коли існують розбіжності в поглядах на проблему і на шляхи її вирішення усередині керівництва клієнта або між керівництвом і власниками. У цій ситуації консультант є оптимальним незалежним

арбітром, здатним об'єктивно оцінити проблему і запропонувати об'єктивно обґрунтовані шляхи її вирішення.

Коли вирішення проблеми може спричинити серйозні наслідки, в тому числі стратегічні, фінансові або соціальні. Ця ситуація схожа на попередню, з тією лише особливістю, що в даному випадку ціна вирішення проблеми і пов'язана з цим відповідальність досить висока. Тому керівництву клієнта може бути потрібне незалежне експертне обґрунтування визначення і вирішення проблеми. Інколи це є способом для клієнта розділити з консультантом відповідальність, не в частині ухвалення рішення, але в частині його розробки.

Можуть бути і інші ситуації, коли краще запросити консультанта. Загальними критеріями для них всіх є:

- Наявність проблеми.
- Недоліки тимчасових або людських ресурсів для вирішення проблеми.
- Недоліки спеціальних знань для вирішення проблеми.
- Висока ціна питання.

Немає необхідності говорити про те, що запрошений консультант має бути добросовісним професіоналом — це обов'язкова умова. Проте існує ряд принципових чинників, що зумовлюють успіх взаємодії клієнта з консультантами:

- Правильний підбір консультанта. Жоден консультант не може знати всього. Одні консультанти хороші для вирішення одних видів проблем, інші — для інших. Тому правильний підбір консультанта під конкретну проблему є украй важливим моментом. При цьому необхідно враховувати, що відома назва не завжди гарантує правильність підбору. Існує багато вузькоспеціалізованих і просто маловідомих консультантів, про яких клієнт не може знати, поки не зіткнеться з проблемою, що вимагає їх участі. Головне тут — оцінити методологію і

практичний досвід, які пропонує консультант для вирішення проблем клієнта.

- **Комунікація.** Консультант з клієнтом повинні користуватися схожим понятійним апаратом або, іншими словами, говорити на одній мові. Інакше може виникнути ситуація, коли консультант, користуючись своїм аналітичним інструментарієм, зможе визначити проблему і знайти шляхи її рішення, а ось клієнт може не зрозуміти рекомендацій консультанта. Тому необхідно заздалегідь домовитися про значення тих понять і термінів, якими користуються і клієнт, і консультант.

- **Рівень підготовки.** Рекомендації приносять ефект, лише будучи впровадженими. Але для того, щоб використовувати рекомендації консультанта, клієнтові деколи необхідно володіти відповідним мінімальним рівнем підготовки. Точно так, як і впровадження навіть детально розписаного технологічного процесу вимагає певного рівня технічної підготовки, так і впровадження найдетальніших управлінських рекомендацій вимагає певного рівня управлінської підготовки. Якщо така проблема виникла, необхідно прийняти додаткові заходи для забезпечення подібної підготовки.

- **Розуміння цілей і завдань.** Бувають ситуації, коли клієнт неясно представляє чого саме він хоче, але він твердо має намір цього добитися. Це зазвичай наводить до найбільш серйозних проблем у взаємодії клієнта з консультантом. Тому необхідно спільними зусиллями визначитися з цілями і завданнями, і тільки тоді приступати до роботи.

Таким чином, слід зазначити, що організаціям самим вчитися потрібно в будь-якому випадку — знання ніколи не перешкоджають, навіть якщо (можна сказати — особливо якщо) запрошені консультанти. Проте саме навчання, без практичного вживання отриманих знань, мало чого коштує. При роботі ж з консультантами — незалежно від того, в

режимі якого саме консультування ведеться робота, — знання безпосередньо втілюються в практичній діяльності, або, навпаки, отримуються в процесі вирішення конкретних завдань. В будь-якому разі вирішення по першій частині питання — запрошувати або не запрошувати консультантів — зачищається за клієнтом.

Оскільки консультування є не лише інтелектуальною діяльністю але і бізнесом, консультант зобов'язаний, перш за все, діяти так, щоб потенційний клієнт вибрав як постачальника послуг саме його.

Для позначення дій із залучення клієнтів на стадії відбору консультантів застосовується спеціальний термін «інтейк» (від англ. intake — всмоктування, вербування, спокуса). У багатьох консультаційних фірмах розвинених країн існує спеціальна посада — менеджер з контактів з клієнтами (або менеджер з ключових проблем клієнта), який відповідає за керівництво цим процесом. Для успіху своєї діяльності менеджер з контактів з клієнтами повинен виступати швидше з позицій інтересів не консультантів, а клієнтів. Це дозволяє йому побудувати клієнто-орієнтоване консультування, яке є, за сучасними поняттями, найбільш ефективним засобом просування консультаційних послуг на ринок.

У розвинених країнах встановлені спеціальні процедури відбору консультантів клієнтами. Особливо детально вони відпрацьовані в великих міжнародних організаціях, таких, як Європейський союз (ЄС), Міжнародний банк реконструкції і розвитку (Світовий банк), Європейський банк реконструкції і розвитку (ЄБРР) та ін.. Рекомендації за процедурою відбору розробляються також самими асоціаціями консультантів.

Зазвичай процедури відбору консультанта включають наступні 3 стадії: Попередній відбір (лонг-лістинг — long listing)

Розглянемо деякі особливості, пов'язані із залученням консультанта. При виникненні проблем керівник підприємства

зацікавлений в їх вирішенні максимально ефективним способом (для чого, власне, і приймається рішення про консультування). Керівники наступного рівня, в чиєму веденні знаходяться проблемні області, більше зацікавлені у вирішенні проблем власними силами. У консультантові вони можуть бачити не помічника, а конкурента (до того їх кваліфікація не викликала сумнівів, а тепер з чим порівнюватиметься). Внаслідок цього, рішення про залучення консультанта часто зустрічає опір на підприємстві. І з тієї ж причини делегувати вибір консультанта керівникам «проблемних областей» недоцільно.

На стадії лонг-лістингу відбору клієнт складає список всіх консультаційних фірм профілю, відповідного проблемі, до вирішення якої він хоче залучити консультантів (якщо клієнт сам не визначив своїх глибинних, ключових проблем, то в такий список мають бути, перш за все, включені консультанти з загального управління — дженералісти). Для складання довгого списку використовується інформація, що міститься в довідниках про консультантів (зокрема, в Європейський довідник-показчик консультантів включені і російські консультаційні фірми), в списках членів національних асоціацій консультантів, рекламних оголошеннях, статтях в пресі, а також в довідниках загального характеру. Але все таки вибір консультанта зв'язаний з труднощами: якщо агентства ще займаються просуванням своїх послуг через публікацію реклами (зазвичай від випадку до випадку), то незалежні консультанти практично ніколи цього не роблять. Реклама для просування консультування малоефективна. Не завжди довідники містять інформацію про всіх консультантів-база даних асоціації, що створюється, не повна. Про консультантів зазвичай визнають через знайомих, із статей в економічних журналах, підготовлених з їх участю, і з книг(правда, це рідкість). Також використовуються листи-пропозиції, що зазвичай відправляються

консультантами керівникам підприємств факсом. Всякого роду публікації переважно для вибору, оскільки в них консультант обґрунтовує свою думку з якоїсь проблеми.

Можна заощадити час на переговорах, не звертаючись до тих, чий підхід спочатку неприйнятний для клієнта.

На практиці клієнт вибирає зазвичай з 5—6 консультантів, причому у нього не завжди є можливість провести переговори зі всіма. Проте з двома-трьома це необхідно зробити, аби мати хоч якусь альтернативу. Час, витрачений на вибір консультанта, завжди окупається.

Для зручності розгляду передбачимо, що клієнт володіє повним списком консультантів і має можливість провести переговори з кожним. До вибору консультанта варто відноситися серйозно. Визначивши найбільш прийнятний підхід до консультування (і обмеживши тим самим список), доцільно на наступному етапі вибрати тип консультанта, якому буде доручено завдання. Тут треба визначити, яка консультаційна компанія надаватиме клієнтові послуги — буде це незалежний консультант, вітчизняне консультаційне агентство або іноземна компанія.

Нижче приведені достоїнства і недоліки кожного типу консультантів, які присутні при виборі компанією-клієнтом консультанта.

Незалежний консультант

У загальному випадку, використовувати незалежних консультантів має сенс дрібним і середнім підприємствам (до 500 чоловік) для вирішення завдань всіх типів, великим організаціям — для локальних завдань.

Позитивні риси

- Індивідуальний підхід до проблеми клієнта.
- Відносно низькі гонорари (до 70% від гонорарів агентств).

- Можливість роботи в штаті підприємства.
- Дещо кращі можливості в спеціальних областях ніж в агентства (обоє запрошують вузьких фахівців для опрацювання окремих аспектів проблеми, але незалежний консультант не зобов'язаний обмежуватися штатом).

Негативні риси

- Неможливість використання режиму гарячої лінії(незалежний консультант працює як зі своїми клієнтами, так і з агентствами, його вільний час непередбачений).
- Для реструктуризації корпорацій і об'єднань потрібна єдина команда, яку важко скласти з незалежних консультантів, що раніше не працювали разом.

Використання вітчизняних агентств доцільне для середніх і великих підприємств.

Позитивні риси

- Урахування специфіки діяльності компанії, її досвіду.
- Паралельне здійснення робіт по всьому комплексу проблем із залученням декількох консультантів одночасно.
- Використання передових технологій консультування.
 - Надання клієнтові додаткових гарантій(фінансова відповідальність).
 - Подальше курирування фірми-клієнта.
 - Навчання стажистів в процесі консультування клієнта(може бути перевагою, якщо стажер — співробітник фірми-клієнта).

Негативні риси

- Вищі гонорари (в порівнянні з незалежним консультантом).
- Більш стандартизований підхід до проблеми клієнта.
- Навчання стажерів в процесі консультування клієнта(це може бути і негативним моментом).

Іноземне консультативне агентство

Використання іноземних агентств — для великих підприємств, що мають потребу у міжнародному визнанні.

Позитивні риси

- Міжнародний авторитет.
- Членство в деяких міжнародних організаціях.
- Максимальне опрацювання теорії і значний практичний досвід консультування підприємств багатьох країн.

Негативні риси

- Ще вищі гонорари (дуже високі!).
- Максимальне вживання «домашніх заготовок».
- Широке використання стажерів.
- Недостатнє урахування російської специфіки.

Коли визначений тип консультанта, вибирається конкретний фахівець, який виконуватиме завдання. Це справедливо і для агентств, які, як будь-яка організація, мають персонал високої і низької кваліфікації. Втім, кваліфікація не є єдиним критерієм вибору. Оскільки результат консультування створюється співпрацею клієнта і консультанта, необхідно оцінити можливість такої співпраці. Консультант має бути симпатичний клієнтові, викликати довіру і уміти виражатись на зрозумілій для клієнта мові (з мінімальним залученням спеціальної термінології). Надійний, в принципі, метод визначення кваліфікації через рекомендації колишніх клієнтів мало застосовний при виборі консультанта.

Причини цьому наступні:

- різноманітність завдань, що вирішуються консультантом для різних підприємств (досягнення однакових цілей, наприклад, збільшення збуту, на різних підприємствах може здійснюватися мало не протилежним способом);
- конфіденційність (часто консультант не має права назвати

підприємство для якого виконувався проект, і майже завжди — суть проекту. Так само як і колишні клієнти готові коментувати, якого роду робота і яким чином була виконана).

Якщо йдеться про агентство, то здобуття рекомендацій не завжди дозволяє визначити, які конкретно фахівці брали участь в проекті. Немає сенсу визначати кваліфікацію консультанта по формальних ознаках. Сертифікат «міжнародного зразка» від солідної іноземної консультаційної компанії зараз може отримати хто забажає - заплатив певну суму і прослухав дев'ятиденний курс.

Членство у європейській асоціації консультантів (ФЕАКО), можливе через членство у вітчизняній асоціації, коштує приблизно стільки ж, хоча і пов'язано з додатковими формальностями.

Таким чином, при виборі консультанта керівникові доводиться спиратися, в основному, на здоровий глузд. Існують області діяльності підприємства, в яких керівник є експертом. Його досвід включає вдале рішення багатьох проблем, практичну перевірку різних методів. На попередніх переговорах керівник може поцікавитися точкою зору консультанта на ці проблеми і методи. Запропоновані консультантом версії служать для непрямой оцінки його кваліфікації.

1. Складання остаточного списку кандидатів (шот-листинг — short-listing).

На стадії шот-листинга з попереднього списку формується остаточний, що складається з 10-12 консультаційних фірм для крупних проектів, 5-6 — для середніх і 2-3 — для дрібних. Відбір здійснюється, перш за все, по об'єктивних параметрах якості. На цій «кваліфікаційній» стадії клієнт повинен отримати відповіді на наступні питання з приводу консультаційних фірм, включених раніше в довгий список: «Який професійний рівень персоналу, що працює в них?», «Які консультаційні проекти вони вже здійснили?», «Хто був їх клієнтами?», «Наскільки хороші рекомендації, що є у них?» і так далі.

Інформацію для відповіді на ці питання можна отримати з буклетів і оголошень самих консультаційних фірм, в асоціаціях консультантів, а також із статей в пресі і відгуків колег по бізнесу.

Другим чинником відбору на цій стадії є місце розташування: при інших рівних умовах в остаточний список переважно включати фірми, територіально близько розташовані до клієнта. У результаті клієнт отримує список з приблизно однакових по об'єктивних параметрах консультантів.

2. Остаточний вибір

На стадії остаточного вибору основну роль грають два параметри:

- оцінка технічних (змістовних) пропозицій консультантів;
- ціна (фінансова пропозиція).

Процедура остаточного вибору зазвичай здійснюється у формі закритого тендеру, тобто конкурсу, при якому лише консультантам, включеним в остаточний список, прямують запити на подачу пропозицій по здійсненню відповідного консультаційного проекту. Вміст цих пропозицій і хід переговорів по ним дозволяють клієнтові остаточно визначити, хто з консультантів в найбільшій мірі личить йому. Що стосується ціни, то зарубіжні фахівці з консультування не рекомендують розглядати її як вирішальний чинник, оскільки відмінності в ціні на консультаційні послуги зазвичай не настільки великі, як відмінності в якості. В усякому разі, ефект від економії на ціні консультаційних послуг може бути набагато меншим, ніж ефект від різниці як ці послуги.

Ціни послуг українських консультаційних фірм поки нижче за ціни аналогічних послуг зарубіжних консультантів. І хоча вони швидко зближуються (10-15 років тому вони були в 10 разів нижче, а зараз — лише в 1,5-2 рази). Проте якість послуг наших консультантів буває не гіршою, а часто краще, ніж у їх зарубіжних колег.

Подача пропозицій і їх оцінка можуть здійснюватися як в

письмових, так і в усних формах контактів між клієнтом і консультантом. При цьому завдання клієнта — відповісти не стільки на питання: «Чи може консультант це зробити?» (оскільки на це питання він в основному вже відповів на стадії шот- листингу), скільки на питання: «Чи хоче він працювати саме з ним?». Як вважає відомий фахівець з консультування Д.Майстер, «на відміну від кваліфікаційної стадії, яка спочатку є раціональною, логічною і ґрунтується на фактах, стадія остаточного вибору в більшій своїй частині інтуїтивна, особиста і ґрунтується на враженні».

Умови виконання завдання, що обговорюються на переговорах, також непрямим образом характеризують консультанта. Так, консультант заздалегідь оголошує вартість будь-якої роботи за проектом. Виключення складає режим консультування і інколи супроводи, для яких обговорюється погодинна оплата.

Якщо завдання багатоетапне і об'єм подальших етапів залежить від виконання попередніх (наприклад, першим етапом йде розробка стратегій, наступним — оптимізація оргструктури), то для першого етапу встановлюється певна ціна, а для подальших — вилка цін. Якщо консультант пропонує погодинну оплату без встановлення термінів — це свідчить про непрофесіоналізм.

Найбільш результативним методом вибору є експеримент. Консультант відібраний за допомогою інтерв'ю, запрошується для виконання разової роботи, наприклад для експрес-діагностики (вироблення первинних версій про проблеми).

Висновки консультанта розглядаються керівником разом з вихідними посиланнями. Якщо якість виконання роботи і можливість співпраці (про останній керівник вже отримає зразкову уяву) будуть оцінені позитивно, консультанта можна запросити для виконання повномасштабного проекту. До цього часу він адекватно визначить об'єм і складність завдання, що теж є «плюсом». При невдалому виборі

консультанта для «експериментального» завдання, негативні наслідки для підприємства практично не відчувається: консультант ще не виробив втручання. Вартість експерименту невисока. Для цілей експерименту не слід пропонувати консультантові штучно створені або вже вирішені проблеми. Професіонал вмить розпізнає «підробку», а його відношення до дійсних проблем підприємства «девальвується».

Рекомендована література

Управленческое консультирование: Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / под ред. Матиаса Киппинга, Ларса Энгвелла ; [пер. с англ. и науч. ред. П. К. Власова]. — Харьков : Гуманитарный центр, 2013. — 414 с.

Тема заняття.

ПРОЦЕС КОНСУЛЬТУВАННЯ

Мета проведення заняття.

ВИЗНАЧИТИ ТА ДОСЛІДИТИ ПРОЦЕС КОНСУЛЬТУВАННЯ

Після виконаної роботи студент повинен

Знати:

- поняття та структуру консультаційних проектів;
- методи оцінки результативності та ефективності консультаційних проектів.

Вміти:

- розробляти консультаційний проект у сфері фінансового менеджменту та обліку;
- розробляти консультаційний проект у сфері організаційної поведінки та управління персоналом.

Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Підходи в консультуванні

З точки зору технології здійснення консультування можна також виділити програмний і маркетинговий підхід в консультуванні. Слід зазначити, що на практиці часто відбувається переплетення підходів, форм, методів консультування.

ПРОГРАМНИЙ ПІДХІД В КОНСУЛЬТУВАННІ

Програмний підхід до оновлення і розвитку соціальних систем різного типу наприклад, підприємств, міст, регіонів остаточно сформувався у вітчизняному управлінському консультуванні до кінця 80-х років. Цей підхід передбачає орієнтацію на суттєве оновлення, трансформацію всієї організації і її

зв'язків з безпосереднім середовищем.

Практика показує, що локальні, нехай навіть досить ефективні зміни якихось частин організації мають тенденцію до уповільнення і ослаблення в контексті «старої» незмінної системи, а також до спричинення збитків в цілому.

Основні принципи цього підходу можуть бути представлені таким чином:

1. Принцип «високої планки» або «граничної мети».

Стратегічні цілі, що розробляються для організації її представниками мають бути або на межі можливого (для звичайної стратегічної роботи), або за межами можливого (в разі використання інноваційної методології, орієнтованої на масштабні якісні прориви в житті організації).

2. Принцип «пульсуючих інновацій».

Програмна інновація соціальної системи є серією стратегічних заходів (кроків), побудованих на основі інтенсивної взаємодії консультантів і співробітників організації-клієнта.

Часовий проміжок між такими кроками (семінарами, нарадами, зустрічами і так далі) визначається стратегією роботи і ситуацією в організації. Практика зарубіжних консультантів, що працюють в руслі «організаційного розвитку» («organization development»), підтверджує той факт, що якщо нове вводиться відносно швидко і з подальшими періодами «відпочинку», а не безперервно і масово, поліпшення настає швидше, воно значніше і довше зберігається.

3. Принцип «кумулятивної мотивації».

Кожна дія консультантів, кожен метод і кожна подія цього процесу формується і здійснюється так, щоб у представників організації зростала мотивація до участі в подальших позитивних змінах. «Мотиваційний вектор» методологічних засобів і організаційних форм закладається при їх конструюванні і відборі.

4. Принцип самопрограмування.

На перших етапах роботи розробляється концепція оновлення і трансформації соціальної системи, що задає змістовний стержень всіх подальших дій.

Стратегічна програма, в яку розвертається ця концепція, на кожному кроці роботи формується і коректується з врахуванням результатів попередньої інновації і актуального стану соціальної системи. Таким чином, реальна стратегія формується ітеративно, з врахуванням практичних результатів кожного етапу роботи і співвідношення їх з концепцією оновлення.

5. Принцип «вирощування інноваційного ядра».

Змінити організацію — означає змінити людей, що входять в її склад, їх менталітет, способи дії, зміст і характер їх стосунків. Зробити це можна лише в одному випадку — ініціюючи потребу в такій зміні. Люди, що мають гостре незадоволення і бажання змінити ситуацію, складають інноваційний ресурс організації. Завдання консультанта — допомогти цьому ресурсу зрости і реалізуватися. Інноваційне ядро організації «вирощується» в ході програмної роботи починаючи з формування команди — носія концепції оновлення, і закінчуючи становленням інноваційної структури, пронизливої всю соціальну систему.

Програмну інновацію можна представити як складний інноваційний процес, що зачіпає всі рівні організації, — від особи працівників до соціоекономічної інфраструктури системи. У цьому процесі органічно з'єднуються діяльність інноваційної соціальної системи (наприклад, консультаційної фірми) і інноваційної системи (клієнтна організація). Вказані принципи розвертаються при цьому в методичний арсенал, що дозволяє працювати не з кризисними ситуаціями і конфліктами як такими, а будувати альтернативні системи і стосунки, які містять механізми перешкоди виникненню криз і конфліктів. Треба не боротися з чимось або кимось, а будувати нове.

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД

У даному підході метою консультування є досягнення підприємством його ринкових цілей; методом консультування є побудова доцільної взаємодії підприємства з ринком.

До чинників взаємодії, якими оперує метод, відносяться:

Продукція (товар або послуги): якість, ціна, розподіл, стимулювання збуту.

Інформація: реклама, пропаганда, дослідження.

Грошові кошти: структура, спосіб руху.

Принципово можна виділити два роди взаємодії підприємства з ринком:

1. Підприємство пропонує ринку продукцію, інформацію, грошові кошти оцінює реакцію ринку, модифікує пропозицію, знову оцінює реакцію, і так далі.

2. Підприємство оцінює ринкові вимоги (можливості) і реагує на них адекватною пропозицією продукції, інформації, грошових коштів. Цей варіант ефективніший, оскільки дозволяє задовольнити запити ринку з мінімальними витратами.

На практиці підприємствами застосовується змішаний варіант, що зумовлюється недостатньою інформацією про вимоги ринку (відсутні методи, ресурси або організація), інерційністю підприємства (недоліками технологій, управління).

Метод маркетингового консультування модифікує взаємодію підприємства з ринком у бік зсуву до другого варіанту. До практичних аспектів маркетингового консультування відносяться наступні:

Для підприємства виконується дійсно корисне для нього завдання.

Первинне формулювання завдання клієнтом далеко не завжди дотримує його дійсні інтереси. Клієнт не зобов'язаний досконально володіти методиками, його звернення до професійної допомоги має бути для нього гарантією правильності подальших дій (здати автомобіль в сервіс також можна з власним діагнозом, проте виконується дійсно необхідний ремонт). В разі розбіжності завдання з цілями підприємства, в процесі переговорів або на етапі попередньої діагностики — безпосередньо після виявлення розбіжності — виробляється переформулювання завдання, або приймається спільне рішення про припинення (не проведення) робіт.

Метод консультування передбачає індивідуальний підхід до завдання.

Побудова стандартних схем, широко описаних в літературі, методом не практикується: такі схеми можуть бути застосовані, якщо відома або може бути встановлена їх практична ефективність для вирішення конкретної проблеми підприємства.

Як правило, стратегії підприємства розробляються, виходячи з його досвіду, ресурсів і конкретної ринкової ситуації. При існуванні проблем з досягненням цілей деякі методи підприємства сповна працездатні і ефективні. Відмова від них заради схеми недоцільна, вбудовування в схему ускладнене.

Використання стандартних схем також передбачає в деякому роді стандартну кваліфікацію ключового персоналу підприємства, чого на практиці не існує.

Підбір кваліфікованих кадрів зв'язаний із значними витратами часу і засобів. Заміна персоналу заради впровадження стандартної схеми вкрай нерациональна.

Аналогічно йде справа з управлінням. Існують «ідеальні» стандартні моделі, які мають єдиний, але істотний недолік, — вони не можуть бути застосовані на конкретному підприємстві. Стиль управління керівника формується всім його попереднім досвідом, незначна корекція стилю можлива, але корінна перебудова не приведе до позитивного результату. За величезного бажання зробити все «як годиться», «ідеальна» схема буде прийнята керівником, але в процесі вживання неминучий «відкат», можливо, що супроводжуватиметься руйнівними наслідками. У «легкому» випадку, підприємство просто скотиться у формалізм, виконуючи всі наказані схемою процедури з нульовою якістю.

Метод консультування розглядає завдання комплексно.

Консультування розглядається як інтенсивна професійна допомога.

Можливий два принципові підходи до рішення задачі консультантом: дослідження всіх аспектів ситуації і синтез рішення на основі повної інформації; комплексний розгляд завдання, визначення істотних аспектів, їх опрацювання, і синтез рішення на основі істотної інформації. Критерію інтенсивності більшою

мірою відповідає другий підхід, який і застосовується маркетинговим консультуванням в усіх випадках.

Обмеження у вживанні маркетингового консультування витікає з формулювання його цілей: завдання підприємства, що не мають відношення до ринку, підходом не вирішуються (наприклад, завдання здобуття максимальної дотації від держави або приватного інвестора, і тому подібне).

Етичний кодекс маркетингового консультування приділяє першочергову увагу конфіденційності. Вона може не обмовлятися в контракті спеціально, проте необхідним чином дотримується консультантом. Не підлягають розголошуванню конкретні обставини консультування, будь-які відомості про підприємство, складові комерційну таємницю. Методики, розроблені консультантом для підприємства, можуть бути опубліковані консультантом, якщо контракт на консультування прямо цього не забороняє.

Крім того, подальша робота для прямого конкурента підприємства не може бути виконана консультантом на протязі, принаймні, роки, а для проекту розробки стратегій — двох років з моменту завершення завдання.

Стадії, етапи, фази процесу консультування

Процес консультування передбачає спільну діяльність керівників і фахівців підприємства з консультантом. Від того, наскільки раціонально буде побудований цей процес, залежить якість очікуваних змін, міра досягнення необхідних підприємству результатів, ефективність використання задіяних ресурсів і, зрештою, успішність співпраці сторін.

В рамках процесу консультування виділяють наступні стадії, етапи і фази.

Попередня стадія

На попередній стадії процесу консультування відбувається усвідомлення керівником наявності проблеми і необхідності її вирішення і визнання ним, що для рішення проблеми необхідно залучити зовнішнього консультанта. На цій же стадії здійснюється пошук джерел інформації про консультантів, збір і аналіз інформації про самих консультантів, їх послуги, базові умови співпраці.

На цій стадії російські консультанти зараз зазнають найбільші труднощі. Парадокс полягає в тому, що, з одного боку, підприємство гостро потребує діагностики і аналізу проблем, вироблення рекомендацій щодо виходу з кризисного стану, в залученні інвестицій для розвитку бізнесу, а з іншого боку, воно не в

стані залучити кваліфікованих консультантів, сплатити їх роботу, і тому підприємство вимушене залишатися в умовах кризи, що загострюється.

Крім того, в умовах загальної неспроможності підприємств, невиплат заробітної плати поява високооплачуваних консультантів викликає на підприємстві негативне відношення до них, небажання співробітничати з ними, що породжує з боку представників підприємства недовіри до всякого роду організаційним і іншим змінам.

Передпроектна стадія (фаза підготовки) характеризується початком роботи консультанта і клієнта, їх першим контактом. Обидві сторони проводять попередні переговори про можливість співпраці, відбувається перше обговорення проблеми і можливих шляхів їх вирішення.

Для проведення передпроектних переговорів особливо ефективні навчальноконсультаційні заходи — семінари, виставки, конференції — за участю консультантів і майбутніх клієнтів. Ці заходи дозволяють скоротити стадію вироблення спільної мови і взаєморозуміння, а також сприяють усвідомленню потреби в консультуванні, і передбачають підписання майбутнього договору на надання консультаційних послуг між компанією-клієнтом і консультантом.

Також на цій стадії призначається відповідальний за подальшу взаємодію робочої групи і консультанта.

Проектна стадія

На цій стадії консультанти починають етап діагностики (фаза діагнозу) підприємства-клієнта, збору даних і у результаті — формування комплексної картини життєдіяльності підприємства з метою аналізу даних і проведення обширної діагностики і здобуття фінансово-економічного, організаційно-

технічного стану, діяльності і майбутнього стану підприємства.

Завданнями діагностики є збір і аналіз даних з організації виробництва:

- стану конкурентів взаємин з ними;
- інформаційним потокам і зв'язкам на підприємстві;
- елементам середовища макро оточення підприємства (по існуючій і прогнозованій економічній політиці, макроекономічним показникам, державному регулюванню і ін.);
- організації управління підприємством в цілому.

Методами діагностики можуть бути:

- Спостереження у формі участі консультанта в оперативних засіданнях, що проводяться щоденне керівництво підприємства. Тут консультант може почерпнути інформацію, що характеризує поточне положення організації клієнта в цілому.

- Бесіди, як з представниками керівництва всіх рівнів, так і з рядовими працівниками. Є можливість отримати фактичні дані.

- Збір і обробка письмових матеріалів, що характеризують стратегічну і оперативну діяльність підприємства.

- Тестування, анкетування і інтерв'ювання.

- Проведення SWOT-аналізу (найменування методу походить з початкових букв англійських слів: S — strengths, W — weaknesses, O — opportunities, T — threats), який дозволяє проаналізувати сильні і слабкі сторони елементів внутрішнього середовища підприємства, а також можливостей і небезпек елементів зовнішнього середовища. Дані про ці елементи консультанти можуть отримати під час спілкування і роботи з працівниками підприємства. Результати цих елементів заносяться в матрицю, а потім консультант спільно з клієнтом проводить оцінку вірогідності реалізації і сили прояву всіх комбінацій що вийшли в чотирьох «полях», що дозволяє консультантові отримати багатофакторну характеристику стану підприємства, проранжувати елементи по мірі значущості, стимулювати розвиток сильних сторін.

Результати діагностики представляються у вигляді документів:

- Огляд організації управління підприємством:
 - стратегія фірми;
 - результати реалізації цієї стратегії;
 - характеристика продуктів підприємства;
 - характеристики сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства, а також можливостей і погроз зовнішнього середовища підприємства;
 - характеристику роботи з кадрами;
 - огляд процесів документообігу;
 - огляд соціально-психологічного клімату на підприємстві.
- Огляд процесів організації виробництва:
 - логістика виробництва;
 - технологічні карти;
 - техніко-економічні показники виробництва;
 - продуктивність праці і ефективність використання ресурсів;
 - виробничі можливості.
- Звіт про результати маркетингового дослідження:
 - характеристика портфеля продуктів підприємства;
 - результати дослідження внутрішнього і зовнішнього ринків;
 - оцінка позицій даного підприємства і його конкурентів на цих ринках;
 - аналіз конкурентного середовища.
- Огляд фінансової діяльності підприємства:
 - аналіз кредитної і інвестиційної політики;
 - комплексний аналіз балансів підприємства;
 - аналіз руху готівкових засобів, ліквідності.
- Огляд кадрового потенціалу підприємства:
 - аналіз ділових, професійних, особистих якостей працівників підприємства;
 - аналіз систем просування і заохочення;

- аналіз програм навчання і підвищення кваліфікації кадрів.
- Огляд процесів інформаційного забезпечення на підприємстві:
 - огляд процесів документообігу;
 - огляд процесів обслуговування клієнтів;
 - автоматизація окремих систем управління.
- Огляд комунікаційних процесів:
 - характеристика комунікаційних стилів;
 - характеристика елементів корпоративної культури — системи цінностей правил, ритуалів на підприємстві.

Для узагальнення результатів діагностики консультанти повинні здійснити наступні дії:

1. Сформулювати найважливіші проблеми.
2. Спільно з клієнтом оцінити їх і встановити пріоритет проблем, провести аналіз і синтез альтернатив.
3. Виділити стратегічні центри прибули і центри витрат.
4. Виробити попередні рекомендації і пропозиції по тактиці вирішення проблем стратегічного управління, по вдосконаленню організації управління підприємством і реструктуризації підприємства в цілому і окремих його функціональних областей. Розробляються норми, процедури, правила, що стосуються необхідних змін і інновацій; визначаються ролі сторін по реалізації проекту (фаза планування дій).

На етапі впровадження (фаза впровадження) проекту з метою ефективної реалізації затверджених керівництвом організації-клієнта рекомендацій консультантів можна сформувати команду, що управляє, з числа керівників і фахівців компанії клієнта і консультантів, яка, перш за все, повинна розробити оперативні заходи, процедури для створення сприятливого клімату (шляхом залучення, навчання, мотивації персоналу до усвідомлення, прийняття і підтримки змін) з метою проведення в подальшому стратегічних змін (організаційних, технологічних, кадрових) і приступити до їх реалізації.

Післяпроектна стадія

Завданнями стадії завершення проекту (фаза завершення) є оцінка зробленого і порівняння фактично отриманих результатів з планованими. На цій стадії здійснюється аналіз масштабів відхилень і причин з виникнення; розробляються додаткові коректування заходів; формується звіт про виконану роботу, використання ресурсів; обговорюється звіт про роботу і підписується акт прийому-сдачі робіт.

Робота консультантів, перш за все з керівниками вищої ланки, забезпечує сильну підтримку роботі консультантів на підприємстві, полегшує доступ до найбільш важливих документів і даних, дозволяє оперативно організувати зустрічі з практично будь-яким працівником підприємства. Але, з іншого боку, консультанти стають близькі до делікатних аспектів діяльності підприємства, що стосуються" самих вищих керівників, які часто не підозрюють, що причини більшості проблем стратегічного управління підприємством — недолік у керівників сучасних знань і досвіду. Тому, консультанти повинні передбачати опір керівників запропонованим варіантам виходу з проблемної ситуації і долати його.

Рекомендована література

Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. / Ф. І.

Хміль. — К.: Академвидав, 2013. — 238 с.

Тема заняття.

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ КОНСУЛЬТУВАННЯ

Мета проведення заняття.

ВМІТИ РОБИТИ ОЦІНКУ РЕЗУЛЬТАТІВ КОНСУЛЬТУВАННЯ

Після виконаної роботи студент повинен

Знати:

- поняття та структуру консультаційних проектів;
- методи оцінки результативності та ефективності консультаційних проектів.

Вміти:

- досліджувати тенденції розвитку ринків консалтингових послуг;
- розробляти структуру консультаційного проекту в залежності від сфери управлінського консультування, глибини та складності проблеми та обраних методів управлінського консультування.

Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Для вживання консультування на підприємстві існує всього одна значима причина — очікуваний позитивний економічний ефект. Він може бути негайним, або відкладеним, отриманий за рахунок додаткових надходжень, або за рахунок економії. Як економічний ефект, може розглядатися навчання персоналу або зменшення ризиків в ухваленні рішень. Великі консультаційні проекти, такі як розробка стратегій, оптимізація оргструктури, націлені на довгострокову перспективу. В цьому випадку складність оцінки діяльності консультантів полягає в тому, що результати можуть бути видні не зразу, особливо це має місце при реорганізації структур компанії.

Невеликі завдання, наприклад, дослідження окремих аспектів якості продукції, можуть принести негайний прибуток. Існує цілий ряд робіт, що

виконуються консультантами, результати від яких можна розрахувати досить точний. Наприклад питання складування, стандартизації документів і так далі. На жаль, такі роботи є незначним з питомій вазі від всього об'єму робіт.

Розглянемо основні області, в яких на сучасному ринку застосовується консультування, даючи при цьому посилення на тип отриманого ефекту.

Консультування застосовується в областях, в яких використання власного персоналу неможливе.

В першу чергу, це ревізія маркетингу і ревізія управління. Якщо ревізія управління застосовується окремо украй рідко, частіше — при розробці стратегій або оргструктури, то ревізія маркетингу — звичайна процедура, для якої не потрібно спеціального приводу. Підставою для ревізії маркетингу (якщо вона взагалі не закладена в графік як постійно-періодична) служить падіння, стабілізація, або недостатнє зростання збуту, широкий наступ конкурентів, розробка крупної рекламної кампанії, і так далі.

Власний персонал будь-якої кваліфікації не в змозі дати повну і об'єктивну оцінку ситуації, навіть досліджуючи її по напрацьованій методиці, із-за особистої зацікавленості в результаті. Консультант вільний від "заводських" представлень підприємства, не має особистих інтересів в підприємстві клієнта. Його рекомендації об'єктивні.

Економічний ефект **ВИХОДИТЬ** у **ВИГЛЯДІ** підвищення ефективності маркетингового комплексу (або, £ відповідно, якості управління). Він може виразитися в збільшенні збуту, скороченні витрат на маркетинг, підвищенні віддачі рекламної кампанії, і так далі.

Консультування застосовується для спеціальних разових заходів, що вимагають високої кваліфікації і спеціального досвіду.

Такими заходами можуть бути: пошук ринкових можливостей, розробка стратегій, реструктуризація підприємств, експертиза бізнес-проектів. Заходи такого роду носять разовий характер, і в той же час можуть бути надзвичайно об'ємними.

Підприємство просто не має персоналу необхідної кваліфікації, оскільки в

«нормальному» режимі функціонування він не потрібний. Консультування надає необхідний персонал і максимально ефективну роботу.

Економічний ефект в різних випадках досягається по-різному:

знаходження ринкових можливостей і розробка стратегій дають довгострокову перевагу у вигляді економії засобів на непродуктивних витратах, конкурентної переваги, переваги в часі. Ефективність реструктуризації може виразитися в збільшенні збуту або скороченні витрат, у вивільненні потужностей підприємства, або, наприклад зв'язаного капіталу. Коректування бізнес-проекту за результатами експертизи запобіжить непродуктивним витратам.

Консультування застосовується при вирішенні складних і значимих проблем коли необхідно мати об'єктивну альтернативну точку зору.,

Наприклад, це може бути проект купівлі заводу, складу, розміщення підприємства в іншому місті, і тому подібне. Від експертизи бізнес-проекту цей варіант відрізняється, головним чином, відсутністю бізнес-проекту, як такого. На цій стадії приймається або відхиляється рішення про його детальне (і дорогою) опрацювання.

Консультування застосовується для спеціальних заходів, що носять постійно-періодичний характер, коли потрібна висока кваліфікація, взяти високооплачуваного фахівця на ставці недоцільно (наприклад, для розробки рекламних кампаній). Ефект досягається за рахунок економії коштів на утримання фахівця в штаті без втрати в ефективності самої кампанії.

Консультування застосовується для навчання персоналу в процесі роботи. У основному, це маркетинговий і рекламний персонал. Спільна робота консультанта і персоналу клієнта за конкретним проектом досягає цілей навчання разом з перевагами попереднього варіанту.

Консультування застосовується на постійно-періодичній основі у випадках коли зміни на підприємстві відбуваються постійно, і коли рішення необхідне приймати швидко. Тобто, у керівника просто немає часу пропрацювати проблему самому, і немає незайнятого персоналу потрібної

кваліфікації на підприємстві.

Ефект досягається за рахунок зниженні ризики в ухваленні рішень завдяки незалежному сторонньому погляду на стан речей.

Консультавання застосовується на разовій основі для випадків, коли керівникові необхідно промовити проблему, отримати зовнішню підказку, яке з альтернативних рішень вважати за краще, але зробити це на підприємстві неможливо, оскільки проблема стосується персоналу.

Тут ефект від консультавання виходить більшою мірою завдяки прискоренню вирішення проблеми керівником.

Теоретично, вживання консультавання забезпечує більший ефект благополучним підприємствам, ніж проблемним, оскільки останні зазвичай володіють обмеженим арсеналом можливостей, відповідно, їх дії носять швидше вимушений характер.

Благополучне підприємство має більший потенціал розвитку, велику міру свободи відповідно, для нього може бути отриманий і більший ефект. З іншого боку, для проблемного підприємства консультавання є останнім шансом для виживання; стимул-реакція до вживання консультавання для такого підприємства вище.

На практиці консультавання частіше застосовується підприємствами, які усвідомили наявність у себе тих або інших проблем, що не є зараз критичними. Віднести їх повністю до проблемних або благополучних не можна.

Також ефективність консультавання залежить багато в чому від двох абсолютно протилежних чинників:

- 1) оснащення роботи кращими технологіями і правильного їх вибору;
- 2) особовій сумісності і повній зануреній в культуру і цінності клієнта, що має бути побудоване в адекватній методології даної роботи.

Причому методологічна частина повинна передувати технологічною і визначати вибір технології, а також міру і глибину їх адаптації для конкретної ситуації.

Тут важлива методологія — необхідна людина, яка домовляється з

клієнтом про цілі і відповідає за кінцевий результат. Вживання лише власних авторських технологій необов'язково. Консультування за допомогою ігрових засобів (ігротехніки) піднімає статус діяльності в конкретній неповторній ситуації і не заохочує вивчення типового і загального в багатьох управлінських ситуаціях. Ця практика протиставляє ситуації нормі, а методологію — науці.

Краще навчання — це консультування. Особливо це помітно в бізнес - освіті. Якщо викладач максимально наближений до вивчаємого матеріалу і занурений в його роботу, то він формулює знання на мові ситуації (сюжету), причому його (клієнта, учня) ситуація, на його мові. І клієнт-учень не просто отримує певний об'єм знань, а формулює навички в конкретній ситуації, тобто учить себе. Відповідальність за кінцевий результат при цьому залишається на учневі (клієнтові).

Під якістю консультування мається на увазі якість його результату, оскільки клієнтові завжди потрібний результат, і ніколи — процес. Але слід пам'ятати, що отримуваний результат консультаційного проекту — продукт зусиль двох сторін: клієнта і консультанта. Клієнт має можливість впливати на якість консультування в не меншій мірі, чим консультант.

Чинниками, що визначають якість консультування, є:

- Завдання (саме підприємство, мікро- і макросередовище, конкретна ситуація, що склалася).
- Консультант (його особистий досвід, кваліфікація, особові якості, цілі і мотиви).
- Клієнт (його світогляд, досвід, особові якості).

Для різних завдань існує гранична якість, якої можна добитися в кожному конкретному випадку. На деякі параметри ситуації не можуть впливати ні клієнт, ні консультант. Інколи якість обмежується ресурсами підприємства або необхідністю швидкого ухвалення рішень. Реальна можливість впливу на завдання існує для клієнта лише в частині вибору часу консультування.

Консультант «управляє» якістю консультування під час виконання завдання. Можливості контролю з боку клієнта на даному етапі невеликі. Проте

у клієнта існує можливість вибору консультанта для виконання завдання.

Особа клієнта визначає якість консультування більшою мірою, чим всі останні чинники. Але знання цього факту мало що дає на практиці. Клієнт не має можливості довільно змінювати власний світогляд. В основному, клієнт зумовлює якість консультування, вибираючи час консультування, підхід консультування і конкретного консультанта.

Час консультування. Кваліфікована професійна допомога досить дорога, дозволити її собі «для профілактики» здатне не кожне підприємство. У той же час, результативність консультування вище в попередженні проблем, чим в усуненні наслідків. В більшості випадків, втрата контролю над ситуацією відбувається на підприємстві поступово, і в мить, коли стає явною — час для безконфліктних рішень вже упущений.

Таким чином, для підвищення якості результатів консультування клієнту необхідно вирішити проблему своєчасного запрошення консультанта. У практиці російських підприємств рішення про консультування приймаються в умовах майже повної відсутності інформації у керівників, часто із запізненням, і відразу по всьому колу проблем: формулюється завдання, визначається допустимий об'єм витрат, вибирається консультант. Ефективність таких рішень низька. Рациональнішим є послідовне вирішення питань: збір додаткової інформації, потім оцінка ситуації і ухвалення рішення про консультування. Додаткову інформацію без значних витрат часу і засобів можна отримати, запросивши консультанта для попередніх переговорів. Предметом обговорення стає ситуація на підприємстві можливості її діагностики, підхід консультанта.

В ідеальному випадку керівником може бути отримана застосовна для його підприємства методика самодіагностики, яка дозволить зробити вивід про доцільність консультування. У інших варіантах, за результатами інтерв'ю консультант може бути запрошений для разової роботи: експрес-діагностики або дослідження окремих аспектів ситуації. Рішення про повномасштабне вживання консультування приймається керівником лише після здобуття достатніх даних.

Підхід консультування. В більшості випадків проблеми підприємства

можуть вирішуватися із застосуванням різних підходів консультування. Ефективність будь-якого з них для вирішення конкретної проблеми визначається як цілями і методами підходу так і сприйняттям цих методів клієнтом. Якщо підхід незрозумілий або неприйнятний для клієнта — незрозумілі або неприйнятні будуть висновки і рекомендації консультанта, відповідно, не буде досягнутий результат.

Інформація про деякі підходи консультування може бути отримана керівниками з публікацій. У інших випадках необхідну інформацію можна отримати на семінарах, що проводяться консультаційними агентствами. Найпростіше її отримати з тих же попередніх переговорів з консультантом.

Мінімум інформації, на основі якого виробляється вибір, включає мету і метод підходу консультування. Глибший розгляд може зачіпати різні аспекти вживання підходу, область його максимальної ефективності, обмеження, етичний кодекс. Здобуття детальної інформації зв'язане із значними витратами часу керівника, тому має сенс лише для заздалегідь вибраного підходу.

Конкретний консультант. Проблема просування консультаційних послуг — найскладніша проблема в професії консультанта, тому що її не можна вирішити раз і назавжди (найуспішніший консультант не застрахований від «провалу» на рівному місці, в простому замовленні, в звичайній організації). З найперших слів діалогу з клієнтом і протягом всього процесу консультант, як шахіст, повинні бачити логіку партії в цілому всі можливі дороги розвитку і вибирати кожен хід, кожне слово з висоти всієї своєї кваліфікації. Просування консультаційних послуг проходить і повинно проходити через відчутні образи кінцевого результату, легко доступні для відчуття і розуміння будь-якого клієнта (наприклад: навчання, підбір і пошук кадрів).

Причому регульована глибина занурення консультанта в клієнтську організацію повинна відповідати на початку роботи міри зрілості її керівника, а в кінці роботи — реальним і потенційним можливостям консультантів. При такій схемі роботи кути трикутника — «консультування — навчання — підбір кадрів» — починають все більше доповнювати один одного замовленнями,

відточувати майстерність, універсальність консультанта, розвивати клієнта і сприяють зростанню авторитету консультаційної фірми і самого консультування.

Рекомендована література

1. Костін В. П. Управлінське консультування : навч. посіб. / В. П. Костін; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. — К.: Вид. дім «Персонал», 2009. — 143 с.: іл., табл.
2. Липпит, Гордон. Консалтингový процесс в действии : [пер. с англ.] / Г. Липпит, Р. Липпит. — СПб. : Питер, 2014. — 208 с.