

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ



ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту виробничої сфери

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни «Основи управлінського консультування»

Дніпропетровськ
НГУ
2012

ТЕМА 1. ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

1.1. Еволюція становлення консультування

Незважаючи на широке вживання термінів "консалтинг", "консультування", дискусія навколо трактування даних дефініцій триває. В літературі зустрічається навіть розрізнення даних понять. Причому автор такого тлумачення категорії наголошує на принциповій різниці між ними: "консультування — наполягає він — це навчання і допомога порадами, а консалтинг — допомога у вирішенні проблем замовника"². Цікаво, що у наведеній цитаті важко визначити і зрозуміти принципову відмінність даних термінів.

Однак більшість дослідників, фахівців-практиків використовують ці категорії як синоніми і погоджуються, що консультування (від англ. consulting) — це надання професійних порад.

Розширене тлумачення терміну показує, що під консультуванням розуміють і діяльність, змістом якої є допомога керівникам у вирішенні проблем їх організації³, і процес здійснення допомоги у розв'язанні проблем організації⁴, і результат цього процесу — послуги, які надають незалежні спеціалісти⁵.

Наведені розбіжності у тлумаченні можна пояснити тим, що згідно нормативно-правовим актам, послуги (до яких відносять консультування) трактуються як "дії", або "операції", або "продукт — результат діяльності". Тому можна вважати, що управлінське консультування — це певна діяльність, яка передбачає наявність процесу надання порад з досягненням визначеного результату.

Дуже цікавим є визначення консалтингу у російських дослідників: "консалтинг — це комплекс знань, який пов'язаний з науковим пошуком, проведенням досліджень, проведенням експериментів з метою розширення наявних і отримання нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, обґрунтування проектів успішного розвитку організації"⁶. Таке тлумачення переважно розкриває інноваційний бік створення інтелектуального продукту, його змістовне наповнення. Проте залишає поза зоною уваги його бізнесову відмінність, націленість на отримання результату від впровадження консультаційних новацій.

Використовуючи термін консалтинг як синонім управлінського консультування⁷, чи бізнес-консультування, більшість дослідників підтримують думку, що консалтинг — це

кваліфікована допомога незалежних спеціалістів при вирішенні управлінських проблем підприємств.

Тому далі пропонуємо управлінське консультування (management consulting) визначати як професійну діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад і технічної допомоги висококваліфікованими спеціалістами організаціям з метою сприяння ідентифікації їх управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, впровадженні консультаційних рекомендацій.

Управлінське консультування дозволяє:

- ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості;
- пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем;
- надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними.

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

Менеджмент-консалтинг, який є особливим видом консультаційної діяльності, має специфічні професійні ознаки. Основними характерними рисами роботи консультантів з управління є: загальна ерудиція та компетентність, незалежність та неупередженість, рекомендаційний характер пропозицій і конфіденційність.

Після Другої Світової війни сплеск ділової активності сприяв становленню консалтингу, як офіційно визнаної професії та прибуткового бізнесу. Цей період називають золотою ерою консалтингу. Він характеризується загальним відновленням світової промисловості, фінансової і політичної системи, а також виникненням та закріпленням на ринку більшості провідних консалтингових фірм. В той час управлінське консультування набуло рис ринкової інфраструктури, більшість консалтингових компаній стало спеціалізованими. Відмітною рисою управлінського консультування того періоду стала адаптація типових управлінських принципів і методів до потреб конкретних підприємств.

Консалтинг початку XXI століття характеризується системним і ситуаційним підходом при вивченні і розв'язанні управлінських проблем підприємств, розробкою інтелектуальних продуктів, що розробляються на стиках функціональних аспектів менеджменту, міжгалузевої взаємодії, розвитку кластерної економіки.

Про суттєву роль управлінського консультування у ринковій економіці свідчить факт виділення його у окремий сектор економіки. Сьогодні річний оборот управлінського консультування у США складає більше 50 млрд дол. За оцінками фахівців чистий оборот

галузі консультування по управлінню в Європі перевищує 8 млрд дол., в Японії — 2 млрд дол.. Сучасний розвиток світового управлінського консультування характеризується порівняно високими темпами зростання. За даними бюлетеню "Consultants News" з 1990 року середньогалузевий щорічний темп приросту складає 10%, а у провідних фірм цей показник коливається від 20 до 30%. Якщо для інших сфер бізнесу десятивідсоткове зростання є більш-менш задовільним, то для консалтингу такий рівень вважається критичним. Характеризуючи консалтинговий бізнес, слід зауважити що він зберігає лідируючі позиції по продуктивності праці. Так за даними журналу Journal of Management Consulting¹ у 1994 році дохід на одного консультанта в The Boston Consulting Group склав 382 200 дол, Roland Berger & Partner — 437 000 дол, McKinsey & Co 468 800 дол., Towers Perrin — 477 800 дол.

Глобалізація ринкового простору викликала в консалтингу подолання національних кордонів. Сьогодні практично у всіх країнах поруч з вітчизняними консультаційними фірмами працюють транснаціональні консалтингові корпорації. За оцінками фахівців найбільш перспективними консалтинговими ринками є ринки Азії, Індії та Східної Європи, особливо успішно і динамічно розвивається ринок управлінського консультування у Китаю. Проведення лідерами консалтингового бізнесу геополітичної експансії в країнах, що розвиваються, дозволяє їм додатково отримувати більше третини своїх доходів.

Чим пояснюється бізнес-успіх консалтингу? Що забезпечує стабільно зростаючий попит на його продукцію? Відповідь на це питання лежить в площині зростаючої складності сучасного управління підприємством, невизначеністю ділового середовища.

До найважливіших причин стрімкого розвитку управлінського консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку відносять наступні:

- загальну тенденцію глобалізації бізнесу, яка однаково сприяє попиту на консалтингові послуги і серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки, і серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку;
- можливість використання ідей і таланту консультанта в якості конкурентної переваги у ринковій боротьбі;
- необхідність впровадження інформаційних технологій, які дозволяють значною мірою підвищити продуктивність компанії.

1.2. Особливості функціонування ринку консалтингових послуг

Особливості функціонування ринку управлінського консультування в цілому визначаються специфікою самого товару — консалтингової послуги, інтелектуального продукту, що залишається у розпорядженні клієнта після завершення консультування.

Специфіка консалтингової послуги (рис.1) полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми до її продажу. Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою, але й мати різну методологію розробки та зміст. Отже, клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультування, або через деякий проміжок часу.



Рис. 1. Особливості товару "Консалтингова послуга"

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

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

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

Більшість фахівців, що досліджують даний ринок, вважають, що попит на консультування обумовлений в першу чергу:

- поточною навантаженистю менеджерів фірм, що перешкоджає їх самостійному вирішенню глобальних проблем розвитку та кризових проблем компанії;
- прагненням отримати незалежну оцінку справ в організації;
- необхідністю постійного підвищення ефективності виробництва та бізнесу в умовах жорсткої конкуренції та ускладнення управлінських проблем;
- інтеграцією в світове економічне товариство, інтернаціоналізацією вимог та стандартів;
- необхідністю ініціації змін в організації;
- подоланням стереотипів вирішення існуючих проблем;
- навчанням персоналу новим управлінським технологіям.

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

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

На управлінському ринку консалтингові послуги пропонують:

- консалтингові транснаціональні корпорації (McKinsey & Co, Deloitte & Touche, Tohmatsu int., PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG, Booz-Allen & Hamilton,), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних єдиною корпоративною стратегією та культурою;
- великі багатофункціональні фірми, в яких працює близько сотні професійних консультантів, що спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують весь спектр управлінських послуг і вирішення найскладніших проблем. Як правило, такі фірми займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно удосконалювати запропонований продукт;
- вузькоспеціалізовані фірми, як правило, надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам та пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування, що дозволяє їм досягти високої якості обслуговування. Переважно вони намагаються працювати в установленому територіальному просторі;
- університети, учбові центри, проводячи серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, до отримання консалтингових послуг з різних питань бізнесу;

- незалежних окремих консультантів — висококваліфікованих спеціалістів, що володіють серйозним досвідом роботи, і, як правило, виступають або в ролі експертів з будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм.

Ринок консалтингових послуг чітко сегментований і конкуренція між продавцями консалтингових продуктів, в основному, ведеться у середині свого сегменту. Сучасний розвиток консалтингового бізнесу показав, що утворені невеликі консультаційні фірми не прагнуть до послуг, що надаються провідними компаніями (фінансовий менеджмент, маркетинг, управління персоналом, зовнішньоекономічна діяльність, тощо) даючи їм можливість мати переваги у боротьбі за клієнта перед конкурентами.

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

Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні

Консультаційна діяльність як професійна допомога і підтримка управлінських інновацій вітчизняних підприємств існувала і активно розвивалася в соціалістичний період країни. Численні економічні і галузеві науково-дослідницькі інститути розробляли та удосконалювали методологію управління виробництвом, впроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зріст ефективності використання праці, матеріалів та інших ресурсів.

Умови розвитку економіки, що змінилися, процеси роздержавлення і приватизації власності дали управлінському консультуванню новий імпульс. Консалтинг стає особливою індустрією, бізнесом, що приносить солідні прибутки. Сьогодні спектр питань, якими займається управлінське консультування є широким і динамічним.

Українське управлінське консультування пройшло певні стадії становлення. Формування ринку консалтингових послуг безперечно пов'язано з процесом приватизації, коли попит на оцінку суб'єктів роздержавлення, розробку бізнес-планів та інвестиційних проектів створив умови для створення чисельних консалтингових компаній. Другий етап становлення консалтингового ринку був пов'язаний з необхідністю надання постприватизаційної підтримки компанії, побудові компанії на основі ринкових принципів управління. Цей період характеризується появою таких консалтингових продуктів, як стратегічний аналіз, розробка стратегії, організаційна побудова бізнесу, фінансове управління, формування ефективної кадрової політики підприємств і т.п.

Нова хвиля розвитку ринку консалтингових послуг була пов'язана з інтервенцією інформаційних технологій, формуванням нових консалтингових продуктів, пов'язаних з автоматизацією процесів управління підприємством. Про колонізацію ринку

консультування компаніями, що пропонують інформаційні технології свідчить той факт, що більш ніж 80% учасників щорічної виставки "Управління підприємством-2003" пропонували консалтингові продукти, основою яких є програмні продукти. Сьогодні можна констатувати, що консалтинговий ринок в Україні має зміщення акценту у бік ІТ-продуктів. Серед найбільш популярних продуктів, які пропонують консалтингові компанії сьогодні є комплекс послуг з фінансового управління, управління персоналу і різних технологій управління (побудова процесного управління, Збалансованої системи показників, бюджетування, тощо)

За оцінками експертів сьогодні в Україні працює понад 500 вітчизняних консалтингових фірм, з яких половина займаються виключно наданням послуг з питань управлінського консультування, відкрито представництва провідних консалтингових фірм, що є лідерами консультаційного бізнесу, в тому числі великої четвірки. Більшість українських консультаційних компаній знаходяться на етапі, коли вони можуть визначити власну спеціалізацію, компетенції, потреби потенційних клієнтів. З'явилися вітчизняні консалтингові компанії, які сформуvalи власну методологію роботи, мають унікальні консалтингові технології, розробили нові методи і підходи вирішення управлінських проблем, притаманних українському бізнесу.

На відміну від розповсюдженого в розвинутих країнах планомірного співробітництва з консультантами, що здійснюють обслуговування компаній з питань управління, управлінське консультування в Україні, на жаль, використовується епізодично. Зберігаються тенденції відсутності у більшості українських підприємств позитивного ставлення до цієї інфраструктурної складової ринку, які були визначені під час маркетингового дослідження ринку консалтингових послуг, що проводилося у вересні 1999 року Українською асоціацією менеджмент консультантів (УАМК) спільно з PricewaterhouseCoopers. Метою його проведення було визначення ступеню затребуваності консультаційних послуг українськими підприємствами, готовності керівництва українських підприємств співпрацювати з консультантами. Проведене опитування показало, що менш ніж 20% топ менеджерів можуть оцінити корисність від консультування як таке, що має значну користь. Інші підприємці вважали можливість залучення консультантів, але більшість з них була впевнена, що на даній стадії розвитку їх бізнесу консультування чи не потрібно, чи не буде ефективним. Така думка віддзеркалювала економічну ситуацію країни того періоду, коли переважали адміністративні методи прийняття рішень на всіх ланках управління.

Досліджуючи причини достатньо скромних темпів розвитку українського консалтингового ринку, серед стримуючих факторів його розвитку є відсутність

нормативно-правової бази регулювання консалтингової діяльності, українського класифікатора консультаційних послуг, ефективно діючого професійного об'єднання консультантів. Таке об'єднання мало б сприяти підвищенню якості консультаційних послуг, захищати ринок від дилетантів, непрофесіоналів і розвивало б бізнес культуру суспільства в цілому. Недостатність достовірної інформації про ринок консалтингових послуг (кількість операторів ринку, консалтингові продукти, їх споживчих характеристиках, вартості послуг, обсягах і результативності роботи консалтингових компаній) не тільки створює умови для недоброякісної конкуренції, але не дозволяє потенційним споживачам орієнтуватися на цьому ринку.

Сьогодні можна констатувати, що період усвідомлення можливості і доцільності співпраці з консалтинговими компаніями змінюється етапом свідомого вибору консалтингової компанії, як бізнесового партнера. Ресипієнти консультаційних послуг (власники, топ-менеджери підприємств) орієнтуються у консалтингових продуктах, розуміють необхідність пошуку нових можливостей і шляхів їх реалізації для посилення конкурентних позицій, системної побудови бізнесу. Вони сприймають консультантів як каталізаторів інноваційних процесів, лакмусовий папірець нових ідей керівництва, провідників новації, що забезпечують фінансове зростання. Український консалтинг переходить від кризового до системного. Більшість компаній, які замовляють консультаційні послуги є успішними зростаючими підприємствами, які прагнуть посилити конкурентний статус.

Приклади ефективного консультування українських підприємств вітчизняними консалтинговими компаніями свідчать про те, що результативність процесу консультування залежить передусім від готовності власників і топ менеджерів до змін, ініціації і підтримки інноваціям, яку має забезпечувати спільна команда консультантів і менеджменту клієнтської організації. Наш досвід показує, що більшість клієнтів (а до них ми відносимо ключових осіб бізнесу — власників, топ-менеджерів компанії) при залученні консультантів не чекають готових рецептів і відповідей на питання. Вони цінують можливість під час спілкування з консультантами перевірити власні думки, профільтрувати певні ідеї, почути незалежну (на відміну від власної команди менеджерів) їх оцінку. Консультант віддзеркалює ситуацію, дозволяючи побачити світ навколо, дає можливість розширити сприйняття оточуючого світу, він допомагає усвідомити наявність проблемних зон і необхідність їх вивчення та подолання. Іноді консультант має виступати у ролі своєрідного ретранслятора ідей керівництва і персоналу компанії, в яких порушений процес комунікацій і стати рушійною інноваційною силою і каталізатором трансформаційних процесів. Хороший консультант це не той хто знає відповіді на

питання, а той хто ставить такі питання клієнту, які викликають потребу замислитися, переглянути підходи, позиції, відношення, питання, які дозволяють сформуванню поля для зародження нових ідей.

Історію десятилітнього функціонування ринку консультування в Україні можна охарактеризувати як епоху навчання. Навчання консультантів роботи з клієнтами, створення власної методології, унікальних продуктів, які вони пропонують на ринок, формування репутації, яка для будь-якого клієнта є першорядною при виборі консалтингової компанії. Навчання клієнтів, більшість яких починає усвідомлювати, що більш 80% їх бізнесу є результатом інтелектуальної праці, яку необхідно постійно посилювати, спрямоване на постійний пошук нових конкурентних переваг. Саме консультанти мають протистояти процесу розпаду компетенції персоналу підприємств в умовах прискореного старіння отриманих знань.

Про суспільне визнання консультування свідчить і той факт, що серед нормативних навчальних курсів для студентів вищих навчальних закладів, що отримують підготовку з менеджменту, включений курс "Управлінське консультування". В Київському національному економічному університеті у 1995 році вперше в Україні була відкрита і досі залишається ексклюзивною магістерська програма "Менеджмент проектів і консалтинг", де студенти отримують підготовку з менеджменту консалтингу. Чим приваблює ця відносно молода для незалежної України професія (до речі в Україні в першій серед країн СНД професія консультанта була внесена в професійно-кваліфікаційний довідник)? Передусім, її динамізмом та інноваційністю. Можливістю внутрішнього зростання, самореалізації, стрімкого оволодіння новими знаннями, постійним навчанням. Ця професія дозволяє отримати досвід співпраці з компаніями, різних за видами діяльності, розміром, принципами організації і культурою бізнесу. Але щоб стати консультантом замало отримати диплом університету чи бізнес-школи, необхідно бути фахівцем, професійно і емоційно зрілою людиною, яка бажає і вміє постійно рухатися уперед. Саме професіоналізм, творчість та інноваційність є запорукою успішного консалтингу. Хочеться сподіватися, що місія українського управлінського консультування як розвиток національної економіки і суспільства має бути здійсненою.

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ

2.1. Зовнішні та внутрішні консультанти

Сучасний стан ринку консультаційних послуг підтверджує життєздатність та перспективність інституту незалежного консультування. Консалтингові фірми, які консультанти просувають на ринок свої послуги, проголошують свою об'єктивність та незалежність під час вирішення завдань клієнта. Такий вид консультування є зовнішнім, оскільки працюють з клієнтом на основі їх тимчасового залучення до організації на період надання консультаційної послуги. У цьому випадку консультанти не є співробітниками компанії клієнта та не підпорядковані її керівництву.

Поряд із використанням зовнішнього консультування провідні корпорації та й невеликі підприємства створюють внутрішні консультаційні підрозділи, які покликані надавати консультаційну допомогу власній організації. Вони виконують функції, які раніше виконували консультанти, запрошені з професійних консалтингових фірм. Працю консультантів внутрішніх підрозділів характеризує поняття «незалежна практика», що припускає можливість використання досвіду та компетенції консультантів під час надання об'єктивних управлінських порад. Створення та розвиток внутрішнього консультування у межах корпорації свідчить про визнання доцільності консультаційного підходу, його технічних та методологічних переваг. Доступність, знання корпоративної культури, гарантія конфіденційності, а також володіння інформацією щодо глибинних причин виникнення проблем дозволяє вважати внутрішніх консультантів основним джерелом професійних рекомендацій. Окрім того, перевагою внутрішнього консультування є його вартість, яка зазвичай нижча від вартості послуг зовнішнього професіонала. Безумовно зберегти об'єктивність та незалежність внутрішніх консультантів в умовах адміністративної підпорядкованості керівництву клієнта досить складно, тому створення і функціонування такого підрозділу буде більш доцільним при одночасному використанні зовнішньої консультаційної допомоги.

Таким чином, у практиці консультування є два види консультантів: внутрішні та зовнішні (рис. 2.1).

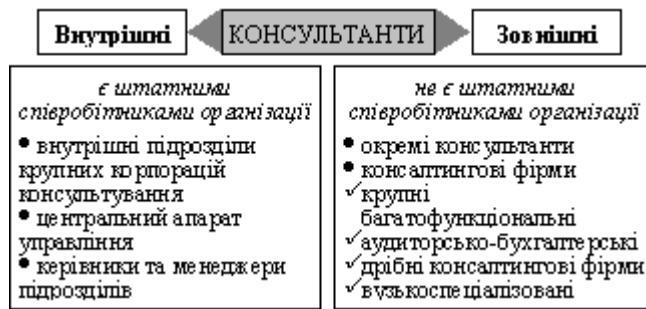


Рис. 2.1. Відміни зовнішніх та внутрішніх консультантів

Вибір виду консультування залежить від масштабу та причин виникнення проблеми клієнта, а також від усвідомлення керівництвом компанії недоліків і переваг зовнішнього і внутрішнього консультування (рис. 2.2). Однак деякі проблеми вимагають поєднання зусиль зовнішніх і внутрішніх консультантів, що дозволяє перекрити слабкі сторони одних сильними сторонами інших.

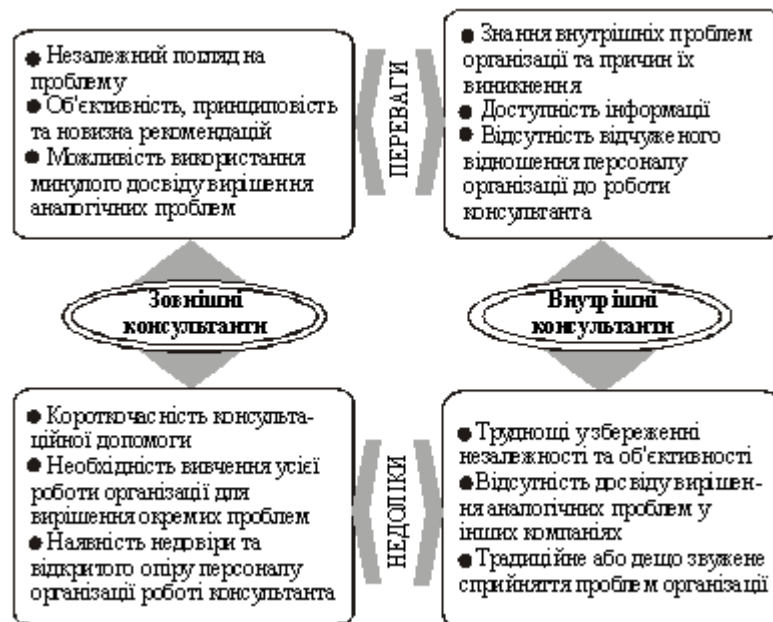


Рис. 2.2. Недоліки та переваги зовнішніх та внутрішніх консультантів

Окремими консультантами можуть бути:

- досвідчені практики-спеціалісти з інших організацій;
- робітники організацій, вищих за рангом;
- робітники спеціалізованих організацій (проектних, науково-дослідницьких, викладачі вузів).

До переваг окремих зовнішніх консультантів слід віднести їх високо індивідуалізований і гнучкий підхід (що досить важко застосовувати більш великим консультаційним фірмам), а також доволі низьку вартість послуг у порівнянні з консультаційними фірмами.

Однак окремі консультанти практично ніколи не вирішують складних завдань, які потребують значних досліджень; не можуть запропонувати клієнту комплексного обслуговування, оскільки серед них рідко зустрічаються спеціалісти-універсали.

Консультативні фірми за розміром та асортиментом послуг поділяють на:

- великі багатofункціональні, як правило, транснаціональні консалтингові фірми чисельністю від 100 до 1000 чоловік. Вони працюють із клієнтами широкого спектра і вирішують проблеми будь-якої складності з повним набором управлінських послуг;
- аудиторсько-бухгалтерські фірми, які, як правило, не обмежуються чисто аудиторськими і бухгалтерськими видами робіт та пропонують послуги у сфері поведінкових ситуацій, управління кадрами і професійною підготовкою;
- дрібні консалтингові фірми, що спеціалізуються в одній або кількох галузях промисловості або сферах послуг. Найчастіше вони займаються загальним управлінським консультуванням дрібних і середніх фірм;
- консультаційні фірми, що спеціалізуються на інженерно-технічних послугах. Їх співробітниками є спеціалісти в галузі телекомунікацій, програмного забезпечення, економетрії.

2.2. Види організаційно-правових форм консалтингового бізнесу

Виділення різноманітних організаційно-правових форм необхідно, оскільки розбіжності у питаннях щодо оподаткування, ведення обліку, звітності, відповідальності накладають відбиток на організацію бізнесу.

Виділяють такі організаційно-правові форми консалтингового бізнесу:

- одиничне володіння (практик-одинак, власник і його кілька робітників). Характерними рисами таких фірм є виконання власником функцій консультанта (іноді за допомогою кількох осіб, залучених на період виконання завдання) та керівника фірми. Прибуток такої фірми оподатковується як особистий прибуток власника. Відповідальність власника не обмежена. У випадку виходу на пенсію або смерті власника фірма, як правило, припиняє існування;

· партнерство (найбільш поширена форма у сфері консультування) створюється на підставі угоди між кількома особами, які об'єднують свої знання та ресурси і створюють фірму, зобов'язуючись розподіляти між собою прибутки, збитки і повинності (рис. 2.3). До основних переваг партнерства відносять оптимальне використання кваліфікації і знань партнерів шляхом поділу праці; можливість виконання складних завдань та продовження робіт за відсутності одного з партнерів; раціональне використання ресурсів фірми. Однак необмежена відповідальність кожного партнера за помилки і зобов'язання інших

співвласників та необхідність досягнення згоди по кожному важливому рішенню іноді спричиняють неефективність партнерства;



Рис. 2.3. Функції партнерів консалтингової фірми під час виконання завдання

· корпорація (акціонерне товариство) зустрічається в умовах створення транснаціональних компаній. Головною особливістю цієї форми консалтингового бізнесу є відсутність відповідальності її власників за зобов'язання і борги корпорації. Корпорація функціонує окремо від власників. Основними перевагами корпоративної організації бізнесу є гнучкість у виконанні і розвитку справи, можливість зміни кількості власників, можливість об'єднання в одній особі працівника і співвласника та реінвестування прибутків фірми, оподаткування особистого прибутку і прибутку корпорації, а також зменшення оподаткованого прибутку корпорації.

Усе, викладене вище, не дає підстав судити про порівняльну ефективність організаційних форм бізнесу. Застосування кожної з них придатне для певних ринкових та юридичних умов. Але у процесі професійного розвитку окрема фірма може змінювати форми бізнесу — від одиничного володіння до корпорації. Прагнення власників та керівництва консалтингових фірм мотивувати консультантів до високопродуктивної праці реалізується через залучення їх до спільного володіння компанією. Так практично одна третина працівників провідної консалтингової фірми McKinsey є партнерами

2.3. Управління роботою консультаційної фірми на основі проектного підходу

Досвід роботи консалтингових фірм, як зарубіжних, так і вітчизняних, переконує у перевагах організації виконання консультаційних робіт проектним методом. Розглядаючи консультаційне завдання як проект, управління фірмою бере на себе процес планування, організації, стимулювання і контролю окремих консультаційних проектів в умовах обмеженості наявних ресурсів і необхідності їх погодження у часі.

Внаслідок цього головною структурною одиницею управління стає не консультант, а консультаційний проект, що здійснюється проектною групою (командою).

Консультаційний проект являє собою комплексну діяльність, що має специфічні цілі, певні терміни початку і закінчення робіт, тимчасові обмеження у часі, витратах, а також визначені трудові, матеріальні і фінансові ресурси, що спрямовані на досягнення конкретних результатів.

Управління проектом спрямоване на вирішення таких завдань, як:

- визначення і обґрунтування цілі;
- побудова організаційної структури;
- визначення необхідного обсягу робіт;
- добір персоналу необхідної кваліфікації;
- підготовка всієї потрібної документації;
- визначення термінів виконання проекту і графіка його реалізації;
- оцінка необхідних ресурсів;
- калькулювання і аналіз витрат проекту;
- забезпечення контролю за ходом виконання проекту.

Ключову роль в управлінні проектом відіграють керівники консультаційних проектів і проектних груп (проект-менеджери). Вони виконують наступні функції:

- просування консалтингового продукту на ринок;
- пошук і переговори з потенційними клієнтами;
- проведення попереднього дослідження клієнтської організації;
- розробку і надання клієнту консультаційної пропозиції, узгодження окремих пунктів договору на виконання робіт;
- управління консультаційним проектом;
- структурування робіт з проекту;
- здійснення календарного планування проекту;
- визначення необхідних ресурсів для виконання проекту, у тому числі чисельного і персонального складу команди консультантів;
- розподіл робіт і визначення матриці відповідальності;
- технічне керівництво консультантами, зайнятими виконанням проекту;
- ведення або контроль за наданням необхідної документації проекту;
- забезпечення зв'язку з клієнтом, організація робочих зустрічей замовника з керівництвом консультаційної фірми;
- огляд і підготовку поточних і заключного звітів при виконанні консультаційного проекту;

- мотивацію членів команди;
- контроль за ходом реалізації проекту, коригування планів виконання робіт і узгодження з клієнтом можливих змін у ході реалізації проекту.

Однією з найважливіших функцій менеджера проекту є структурування робіт з проекту. Структурування є невід'ємною частиною загального процесу управління проектом, яке включає визначення його цілей, а також підготовку плану проекту, матриці розподілу відповідальності і обов'язків. До головних завдань структурування проекту слід віднести:

- поділ проекту на блоки (етапи, стадії);
- розподіл відповідальності за окремі елементи проекту;
- погодження запланованих витрат часу з наявними ресурсами часу консультантів у випадку, якщо вони задіяні у виконанні декількох проектів;
- точну оцінку необхідних витрат — матеріалів, часу, інших ресурсів;
- погодження окремих робіт проекту у часі;
- перехід від загальних цілей до персональних завдань членам команди.

2.4. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності

Проблеми професії консультанта перебувають у фокусі уваги як консалтингових організацій та їх об'єднань, так і споживачів консультаційних послуг. Одним із способів захистити клієнтів від неякісних послуг є врегулювання процедури ліцензування консультаційної діяльності та видачі посвідчень консультанта.

Існує два протилежні погляди на легалізацію процесу професійного консультування. Прагнення отримання гарантій високої якості консультаційних послуг спричиняє бажання введення стандартів консультування і надання документа, який підтверджував би компетентність консультанта та наявність його права здійснювати консультаційну допомогу.

Видача таких посвідчень має бути прерогативою професійних асоціацій та інститутів. Проте питання про членство у аналогічних асоціаціях зарубіжних країн вирішується по-різному. Так, Інститут консультантів з питань управління у Великій Британії запровадив різні ступені членства (асоційований, повний, почесний), що дозволяє вносити консультантів, які отримали ступень повних та почесних членів, до професійного реєстру. Американський інститут консультантів надає посвідчення консультанта при наявності у претендента відповідної освіти, досвіду та рекомендацій від клієнтів.

Отримання посвідчень є добровільною справою, нерегламентованою нормативною базою. На відміну від сертифікації ліцензування здійснюється державними установами

або професійними асоціаціями, яким надано право ліцензування зі збереженням керівництва та контролю з боку держави.

Законодавство України передбачає необхідність одержання ліцензії на здійснення деяких видів консалтингових послуг. Насамперед, це право роботи з приватизаційними документами (майновими сертифікатами), проведення всього комплексу робіт, пов'язаного з аудитом та оцінкою майна, надання освітніх послуг з видачею відповідного посвідчення.

Проте питання ліцензування консультаційної діяльності і визнання консалтингу як професії на сьогоднішній день залишається дискусійним.

До позитивних сторін ліцензування слід віднести визнання консалтингу як професії, відсів некомпетентних консультантів та соціальну відповідальність консультантів.

Противники ліцензування консалтингової діяльності вважають, що:

- видача посвідчень не вирішує проблеми гарантій високоякісної консультаційної послуги;
- ліцензування одного виду діяльності може блокувати консультаційний процес (в окремих випадках консультаційна допомога може включати крім ліцензованої послуги декілька супутніх неліцензованих видів діяльності);
- ліцензування з метою перешкоди проникненню на ринок некомпетентних консультантів є штучним заходом (за законами ринку неякісні послуги у будь-якому разі не будуть користуватися попитом).

В Україні сертифікації і ліцензуванню підлягають три види діяльності (взагалі їх 27 видів): аудиторська діяльність (Аудиторська палата України); роботи, пов'язані з приватизаційними документами (Фонд державного майна України); освіта (Міністерство освіти).

Видача суб'єктам підприємницької діяльності ліцензій здійснюється на основі «Положення про порядок видачі суб'єктам підприємницької діяльності спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення окремих видів діяльності», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 17 травня 1994 року за №316.

Ліцензування аудиторської діяльності (видача ліцензій) здійснює Аудиторська палата України. Право на одержання ліцензій мають юридичні особи (аудиторські фірми) і фізичні особи (приватні аудитори) України. Термін дії ліцензії — до п'яти років, але не більше терміна дії сертифіката аудиторів (фундаторів).

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЇ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ФІРМИ

3.1 Поняття стратегії консультаційної фірми

Консалтингові фірми, як і виробничі підприємства, користуються концепцією стратегічного розвитку своєї компанії та технікою стратегічного планування. Однак сприйняття корпоративної стратегії лише як сфери застосування професійних знань останнім часом зникає серед консультантів. Все більшого поширення набуває погляд на стратегічний розвиток як на корисний для консультаційної організації, хоча терміном «стратегія» користуються не завжди.

Такий підхід обумовлений наступними змінами зовнішнього середовища:
стрімким розвитком управлінського консалтингу за останні 10 років;
збільшенням кількості консультантів з питань управління, що сприяло появі конкуренції у цій сфері;
орієнтацією консультаційних фірм на ринок та споживача, використанням агресивного маркетингу послуг.

Таким чином, перед окремою консультаційною фірмою виникає проблема утримання своїх ринкових позицій, постійного перегляду ступеня своєї компетентності та відповідності набору послуг вимогам клієнтів.

Змістом стратегічного планування є спрямування власних ресурсів підприємства, установи чи організації в ті галузі, які мають найбільший потенціал розвитку. Для будь-якого підприємства стратегія — це вибір шляху розвитку.

Консультування, як специфічний напрямок бізнесу, виступає водночас у двох якостях: професійної діяльності та ділової активності. Ця єдність двох аспектів консалтингу визначає власне специфіку консалтингової фірми.

Діяльність консультаційної фірми визначається наявністю стандартизованої системи виробництва та надання послуг, а також використання певних методологічних підходів у діагностиці, аналізі та розробці алгоритму вирішення проблеми. Звичайно, неможливо продавати клієнтам стандартизовані комплекти послуг чи рішень проблем, які потребують індивідуального підходу. Але загальна стандартизована система професійної організації своєї діяльності, яка має бути творчо використана, забезпечує консалтинговій фірмі успіх.

Ділова активність консультаційної фірми спричинена ринковими умовами її існування. Сьогодні вже не виникає сумніву у тому, що консалтинг є бізнесом, а послуги консультантів мають бути продані. Щоб забезпечити фірмі прибуток та професійну репутацію консультант повинен виступати водночас у ролі професіонала і комерсанта.

Стратегія консультаційної фірми повинна охоплювати обидві сторони консультування — професійний та комерційний. Однак першим кроком, який викличе наступний, має бути визначення професійної мети фірми.

Професійний аспект стратегічного розвитку консалтингової фірми включає:

- професійний профіль консалтингової фірми;
- професійне обличчя фірми;
- унікальні методичні прийоми;
- використання специфічної документації фірми;
- користування спеціальними атрибутами;
- рівень професійної культури;
- імідж консультанта;
- спілкування з клієнтами та міра участі у вирішенні проблем;
- технічне лідерство фірми;
- першість у галузі технології та управлінських методів;

- відстеження нової інформації та пропонування її клієнтам;
- види послуг, які надаватиме фірма;
- лише управлінські;
- технічні;
- інформаційні;
- визначення напрямків розширення своїх послуг.

Наступним кроком розробки стратегії розвитку консалтингової фірми є визначення другого стратегічного параметру — ділової активності.

Комерційний аспект стратегічного розвитку консалтингової фірми вимагає визначення:

- мети бізнесу консультаційної фірми;
- мети ділової стратегії;
- забезпечення виживання;
- утримання поточних ринкових позицій;
- вибір темпів зростання (швидкого, повільного);
- бажаного розміру доходів та прибутку;
- міри фінансової стабільності та незалежності фірми.

Стратегія консалтингової фірми, що розроблена згідно з метою двох аспектів її діяльності, призначена забезпечити подальший розвиток цього специфічного підприємства як професійної одиниці і ринкової структури. Практичний досвід ринкового існування окремих елітних інтелектуальних структур (наукових, мистецьких) підтверджує, що без зовнішньої підтримки фінансове самостійне життя такої одиниці може бути забезпечене лише відповідною грамотною стратегією, яка могла б примирити неринкову сутність системи з ринково підкореним середовищем. Консалтингова фірма, як інтелектуально спрямована структура, може називатися фірмою лише тоді, коли її професійна мета узгоджена і адекватна фінансовим цілям її діяльності

3.2. Визначення стратегічного вибору консалтингової фірми

Стратегічний вибір консультаційної фірми, як рішення, що розраховане на довгострокову реалізацію, стосується найважливіших сторін внутрішнього та ринкового існування підприємства:

- визначення діапазону послуг;
- визначення базових клієнтів;
- визначення розміру та темпів зростання фірми;
- взаємодія із конкурентним середовищем.

Однак слід зазначити, що обрана стратегія консультування повинна коректуватися згідно з вимогами інноваційних процесів та змінами зовнішнього середовища. Тим більше, що консультаційна фірма у питаннях зміни ринків та продукції більш гнучка, ніж промислове підприємство. Чутливість фірми до диктату ринку обумовлена структурою персоналу, який включає спеціалістів із технічною, економічною та іншою освітою, а також різними профілями діяльності, що завжди дозволить колективу пристосовуватися до стратегічних змін.

Визначення діапазону послуг

Основним блоком стратегії консалтингової фірми є визначення її продукції. Для його формування теорія стратегічного планування пропонує визначити природу та коло послуг консультаційної фірми. Стратегія консультування має декілька альтернатив.

Стратегія надання консультаційних послуг №1. Послуги поділяються за функціональними та предметними сферами втручання. Консультаційна фірма, що обрала цю альтернативу, визначає свої послуги за наступною класифікацією:

- фінанси;
- маркетинг;
- управління та організація виробництва;
- загальне управління та інші.

Це найбільш поширена класифікація, але й найбільш примітивна. Таке визначення власного асортименту послуг нічого не говорить клієнтові про саму фірму, її консультантів та особливості їх професійних методологічних підходів. Для самої фірми також така стратегія досить важка — можуть виникнути проблеми занадто широкого діапазону, який не під силу подолати дрібній фірмі.

Стратегія надання консультаційних послуг №2. Класифікація послуг відбувається за проблемним критерієм. Так консультанти пропонують допомогу у вирішенні питань економії ресурсів, раціоналізації напрямку руху інформаційних потоків, виявленні можливості реструктуризації підприємства, зміні форм власності, злитті та інше.

Таким чином, пропонується вирішення конкретної проблеми з використанням консультації процесу та здійсненням необхідного (фінансового, юридичного, технологічного, організаційного та інше) супроводу робочою групою консультантів.

Стратегія надання консультаційних послуг №3. Консультанти пропонують вирішення проблем клієнта власними унікальними методами, з використанням спеціальних підходів, моделей та систем управління.

Консалтингова фірма може використовувати власні запатентовані авторські алгоритми розв'язання окремих питань. Як правило, незважаючи на досить стандартизовані моделі вирішення питань, консультанти використовують консалтинг, що розвиває. Доцільним є вибір моделі «співробітництво» (див. розділ 6), що дозволяє діагностувати проблемне поле клієнта, адаптувати базову стандартизовану модель до специфіки клієнтської організації та застосувати окрему систему впровадження інновації з використанням тренінгових заходів та навчальної роботи з персоналом. До цього методу надання консалтингових послуг також можуть входити довгострокові взаємовідносини консультанта та клієнта, засновані на підтримці запропонованої системи у робочому стані та забезпеченні зворотного зв'язку.

Прикладом стратегії №3 може бути надання консалтингових послуг з використанням комп'ютерних моделей та інших прикладних засобів, що застосовують у прогнозуванні кон'юнктури, стратегічному плануванні та інших галузях.

Стратегія надання консультаційних послуг №4. У меморандумі консалтингової фірми зазначається описання методології консультування та ідентифікації проблем клієнта.

Консультанти зосереджують увагу потенційних клієнтів не на змісті та результаті консультування, а на підходах до вирішення проблеми та можливості оволодіння клієнтом певними прийомами діагностики, аналізу та розробки альтернатив вирішення проблеми.

Таким чином, фірма пропонує не саму послугу, а метод. Найбільш поширена стратегія №4 серед консультантів процесу (див. розділ 6). Угода між консультантом і клієнтом потребує від клієнта згоди не лише з умовами консультанта стосовно співробітництва та гонорару, але й з методом консультування.

Звичайно професійний консалтинг використовує комбіновані стратегії, які дають змогу консультантові процесу рекламувати відразу і проблемну сферу допомоги (стратегія №2) і метод вирішення проблеми (стратегія №4).

Визначення базових клієнтів

Наступним структурним блоком стратегічного вибору консалтингової фірми є визначення базових клієнтів.

Перш за все, організація повинна визначити свій поточний ринковий сегмент. Споживча площа консалтингової фірми може бути розглянута з певних позицій, наприклад:

- обслуговування підприємств будь-якого розміру (дрібні, середні, великі, дуже великі);
- обслуговування об'єктів однієї або декількох галузей (транспорт, будівництво, енергетика та ін.);

- обслуговування підприємств будь-якої форми власності (приватні, державні, змішані);
- географічний поділ ринку;
- обслуговування фірм з різним рівнем складності систем управління та інше.

Окрім того, організація має визначити частку державних та суспільних організацій у її споживчому колі. Відомо, що окремі консалтингові фірми розвинутих країн визначили частку державного клієнтського сектора у 20–30%. Але цей вибір має бути продиктований умовами макросередовища, у якому функціонує дана фірма. Очевидно, що консалтингові фірми українського ринку віддаватимуть перевагу державним підприємствам, що приватизуються, та опинилися у колі проблем, пов'язаних із зміною форми власності. Отже, приватизаційні послуги найбільш поширені в асортименті послуг українських консалтингових фірм та їх зарубіжних колег, що працюють в Україні.

І нарешті, дуже важливим є обмеження споживчого середовища організації. Час роботи на клієнта крупної професійної фірми та окремого консультанта різний. Водночас угоди на велику суму скорочують час, що витрачається на маркетинг, але підвищують залежність фірми від даного клієнта.

Розмір та темпи зростання фірми.

Розмір та темпи зростання консалтингової фірми цілком залежать від обсягів її ринку та спектра запропонованих послуг. Також, як відомо, загальна стратегія зростання має базуватися на внутрішніх ресурсах організації, враховуючи її перспективи та конкурентні переваги.

Консультаційні фірми як специфічні структури належать до числа тих, хто суттєво залежні від кадрової структури. Світовий досвід надання консультаційних послуг свідчить, що у багатьох випадках розмір консалтингової фірми стабілізується з метою збереження узгодженої команди спеціалістів, які здатні забезпечити професійний і ринковий ефект підприємству. Але дотримання такої стратегії має свої часові межі. Персонал старіє, його навички втрачають актуальність і надолуження знань у галузі новітньої управлінської науки потребує немалих витрат. У такій ситуації фірма може обмежити спектр своїх послуг такими, що потребують роботи досвідченого персоналу. Крім того, фірма може підтримувати необхідні розміри завдяки плинності кадрів нижчих посадових ступенів.

Консалтингова фірма, що обирає стратегію зростання, має зіткнутися з проблемами наймання професіоналів. Ринок висококваліфікованих трудових ресурсів диктує певну політику пошуку та залучення кадрів. Фірма несе витрати, пов'язані з навчанням, стажуванням та залученням до роботи початківців.

Отже, стратегії зростання та стабілізації розмірів консалтингової фірми є результатом загального стратегічного вибору організації.

Лише великі інтернаціональні компанії, яких у світі є близько десяти, можуть вирішувати складну управлінську проблему самотійно, виходячи з власних ресурсів і не звертаючись за допомогою до колег.

Консалтингові фірми середніх розмірів мусять укладати угоди з колегами для виконання окремих робіт у межах генеральної угоди з клієнтом.

Стратегії взаємовідносин з колегами-конкурентами можуть бути зведені до наступних моделей:

- стратегія відокремлення. Фірми виконують лише ті завдання, для яких достатньо їх власних ресурсів;
- співробітництво з окремими спеціалістами. Фірма може укладати угоди із незалежним консультантом вузького профілю, або із спеціальними агенціями з вивчення ринку, юридичними конторами та інше;
- угода про співробітництво на рівних умовах під час виконання складного багатоступінного завдання;

- використання незалежними консультантами контактів із колегами, якщо цього вимагає високий рівень складності завдання.
- Найбільш популярною поведінкою фірм у конкурентному середовищі є використання послуг субпідрядників, або залучення незалежних консультантів для роботи на неповний робочий день. Такі угоди про співробітництво із колегами сприяють атмосфері взаємного довіря та панування єдиної філософії консультування серед професіоналів

ТЕМА 4. ХАРАКТЕРИСТИКА ВЗАЄМИН «КОНСУЛЬТАНТ-КЛІЄНТ»

4.1. Взаємовідносини консультанта та клієнта

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

Для успішного проведення консультаційного процесу необхідно визначити модель взаємовідносин консультантів з клієнтом (модель консультування), яка б дозволяла виявити характер співробітництва учасників на різних етапах консультування (рис. 6.1).

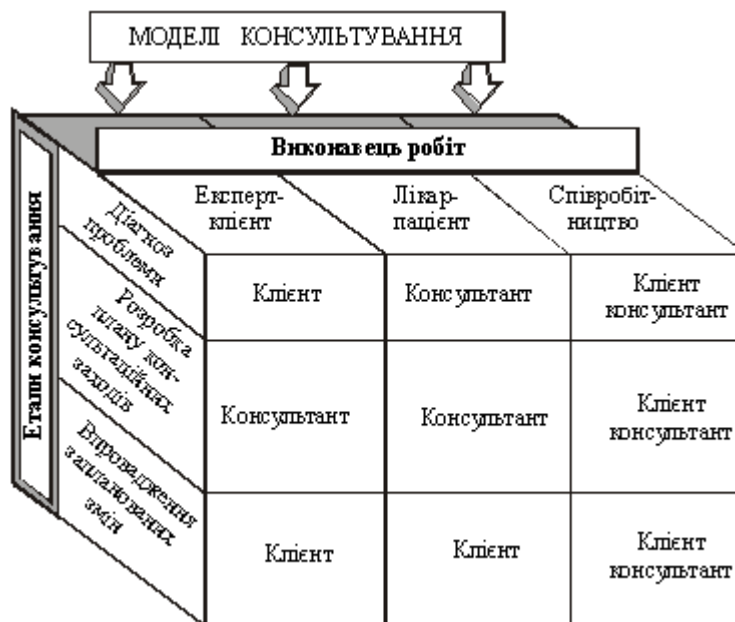


Рис.4.1. Характеристика моделей консультування

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

Модель «експерт-клієнт» характеризується залученням консультантів лише на етапі розробки консультативних рекомендацій, що дозволяє, певним чином, мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і строк перебування консультантів в організації клієнта. Залучаючи консультантів до роботи експертами, клієнт самостійно проводить діагностику проблеми та реалізацію запропонованих консультантом рекомендацій. Успіх консультування практично залежить від здатності персоналу виявити існуючі проблеми,

причини їх виникнення, а також можливості впровадження та прагнення до утримання системи у новому стані.

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

Найбільш ефективною моделлю консультування слід вважати «співробітництво». Взаємовідносини співробітництва дозволяють поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування. Спільна робота дозволяє розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечує можливість самостійно подолати управлінські труднощі.

Порівняльну характеристику привабливості моделей консультування подано в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИВАБЛИВОСТІ МОДЕЛЕЙ
ВЗАЄМОВІДНОСИН КОНСУЛЬТАНТА І КЛІЄНТА

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

4.2. Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом

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

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

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

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

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

Розробник альтернатив може запропонувати для вибору декілька варіантів вирішення проблеми та визначити для кожного з них супутній ризик. Консультант також визначає критерії оцінки альтернатив та розробляє стратегії реалізації кожної з них. Однак слід наголосити, що консультант у цьому випадку безпосередньо не бере участі у виборі

ефективного варіанта рішення. Остаточне слово лишається за клієнтом, для якого консультант тільки готує та обґрунтовує рішення.

Пошукач фактів працює з інформацією системи клієнта. Його вплив на клієнтську організацію відбувається через вивчення та обробку інформаційного масиву, відбір надійних та достовірних джерел даних, залучення клієнта до збору даних, подання результатів та аналізу інформації керівництву клієнта. Результатом досліджень клієнта має бути усвідомлення клієнтом вузьких місць та необхідних удосконалень своєї системи. Роль дослідника особливо корисна під час діагностування.

Всі перелічені поведінкові ролі консультанта пов'язані зі змістом та особливостями консультаційного завдання. Консультант не може обрати та дотримуватися однієї ролі протягом всієї роботи з клієнтом. Може статися так, що обрані модель, стиль та вид консультування вимагають від консультанта водночас і генерації ідей, і пошуку фактів, і розробки альтернатив, і навчання персоналу організації інноваційним заходам. Поведінка консультанта також відповідає обраній стратегії реорганізації системи клієнта

4.3. Участь консультанта у процесі внесення змін в організацію

Стратегія організації відображає, перш за все, загальну концепцію внесення змін у систему клієнта, що формується, виходячи з масштабу та складності проблеми. Концепція внесення змін, у свою чергу, включає частку роботи консультанта у ході внесення змін та ступінь його задіяння у процес реорганізації клієнтської системи. Нижче наведені стратегії внесення змін до організації та їх характеристика.

Стратегія спеціаліста – шлях розвитку, згідно з яким керівництво клієнтської організації запрошує зовнішнього консультанта-спеціаліста, який отримує завдання спланувати зміни. При плануванні змін консультант виходить з того, що проблему вже продіагностовано клієнтом. Консультанту-спеціалісту лишається довіряти результатам дослідження та будувати пропозиції згідно з замовленням. Розроблені консультантом пропозиції подаються до розгляду керівництву клієнта, оцінюються та ухвалюються. У випадку позитивної оцінки запропонований план змін впроваджується клієнтом самостійно у тому вигляді, у якому його було подано консультантом. У разі негативного сприйняття керівництвом консультаційних пропозицій їх буде просто відхилено без будь-яких спроб виправити. Тобто можна спостерігати процес купівлі-продажу конкретного інтелектуального товару.

Робота консультанта у межах стратегії спеціаліста орієнтована власне на зміст проблеми клієнта, а не на процес консультування як такий. Діяльність консультанта-спеціаліста обмежується лише однією фазою процесу консультування — розробкою

рекомендацій, лишаючи без уваги як підготовчий, так і процес впровадження змін та подолання опору.

Вибір стратегії спеціаліста можливий лише за наступних умов:

- клієнт вірно визначив діагноз проблеми;
- клієнт визнав, що консультант спроможний вирішити проблему;
- клієнт надав достовірну інформацію про проблему;
- клієнт усвідомив та схвалив можливі наслідки допомоги спеціаліста.

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

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

Однак сучасне підприємство є досить складною соціальною системою, процес реорганізації якої стосується принципових питань функціонування (стратегії розвитку, управління, ринкової поведінки). Будь-яке завдання у цих галузях не може вирішуватися окремо від його впровадження, тому що зміст таких питань містить і процес, і спосіб його втілення у життя. Тому найчастіше консультант і клієнт виступають у ролі співробітників, а консультування охоплює увесь інноваційний процес.

Стратегія співробітництва полягає у синхронізації зусиль консультанта і клієнта та спрямованості їх на інноваційний процес. Цій стратегії притаманне процесне консультування, яке спрямоване на визначення способів вирішення проблеми та заходів з їх впровадженням. Специфіка процесного консультування полягає у тому, що робота консультанта охоплює не тільки розробку рекомендацій, але й створення цілої системи заходів соціально-організаційного сприяння впровадженню інновації, забезпечення її довгострокової підтримки та ефективності. Консультант не відповідає за вибір варіанта вирішення проблеми, але спільно з клієнтом діагностує її та розробляє альтернативи вирішення.

Завданням процесного консультанта є активізація інноваційного потенціалу персоналу клієнтської організації та сприяння використанню її власних ресурсів у впровадженні змін. Процесна консультація передбачає, що консультант схвалює систему цілей та корпоративну філософію клієнта і ні в якій мірі не нав'язує та не диктує клієнтові власних позицій. Консультант-співробітник здійснює процес змін узгоджено зі специфікою клієнтської системи, її внутрішніми зв'язками та елементним складом.

Процесне консультування може бути використано, якщо виконуються наступні умови:

- характер проблеми вимагає участі консультанта у її діагностуванні та вирішенні;
- клієнт володіє певними навичками вирішення управлінських проблем;
- клієнт має власний орієнтовний перелік способів вирішення даної проблеми;
- клієнт діє конструктивно;
- процесна консультація розвиває вміння клієнта самостійно орієнтуватися у проблемній ситуації.

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

ТЕМА 5. СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМИ ФІРМАМИ

5.1. Переваги та недоліки організаційних структур

Різноманітність структур управління консалтинговими фірмами пояснюється їх розмірами, напрямками діяльності та особливостями організаційних культур. Розглянемо найбільш поширені з них.

Лінійно-функціональна структура управління, в основу якої покладено принцип єдиноначальності, є формалізованою багаторівневою ієрархією.

Така структура найбільш ефективна у випадках:

- ☐ необхідності вирішення стабільних завдань та виконання повторюваних процесів;
- ☐ відносно однакових обов'язків виконавців та обмеженої кількості інформації, наказів і розпоряджень.

Цю багаторівневу структуру можна представити у вигляді управлінської піраміди (рис. 5.4).

Розглянемо більш детально рівні піраміди:

Перший рівень — консультанти без рангів, які поодиночі або бригадами виконують роботу для клієнта.

Другий рівень — керівники операції або наставники, які є відповідальними за бригаду або окремих консультантів.



Рис. 5.4. Ієрархія управління консалтинговою фірмою

Їх головними функціями є:

- ☐ планування роботи консультантів;
- ☐ контроль за виконанням роботи;
- ☐ інформування керівництва фірми про хід виконання робіт і праці кожного консультанта;

- здійснення зв'язку консультантів із керівництвом клієнтської організації.

Керівник операцій — консультант, що має добру рекомендацію та три-чотирирічний стаж роботи в даній консультаційній фірмі.

Наставник — відповідальний за консультантів, які працюють поодиночі на об'єктах, територіально розташованих неподалік один від другого. До його функцій входить обговорення наявних проблем та, у разі необхідності, особиста участь у їхньому рішенні.

Третій рівень — співвласники фірми, які несуть формальну відповідальність перед клієнтом за роботу, що виконується консультантом або бригадами консультантів фірми.

Як правило, співвласниками також є регіональні віце-президенти, президент та виконавчий комітет (четвертий-шостий рівні).

До основних функцій співвласників належать:

- проведення попередніх переговорів про проблеми і роботу, яку необхідно виконати;
- підготовка контракту;
- формування бригади консультантів;
- загальне спостереження за ходом роботи;
- вирішення конфліктних ситуацій, що виникають між консультантами і клієнтом;
- коригування звіту про виконану роботу і передача його керівництву компанії клієнта.

Відповідальні за операції можуть очолювати відділ або спеціалізоване відділення компанії. Вони звітують перед вищим керівництвом про розвиток спеціалізованих відділів чи департаментів, які вони очолюють.

Нагорі піраміди знаходиться директор-розпорядник (голова виконавчого комітету). Також до вищого керівництва компанії належать президент та голова виконавчого комітету (рис. 5.5)



Рис. 5.5. Функції вищого керівництва консалтингової фірми

Характерною рисою консультаційних фірм є обов'язок усіх співробітників, незалежно від ієрархії і посади в компанії, займатися консультаційною діяльністю.

Лінійно-функціональна структура управління застосовується у разі багатопрофільної діяльності фірми, яка спеціалізується як за галузевим, так і функціональним принципом, має регіональну мережу та зарубіжні філіали (рис. 2.6).

Властивістю таких компаній є створення допоміжних підрозділів, які спрощують роботу основних департаментів організації.

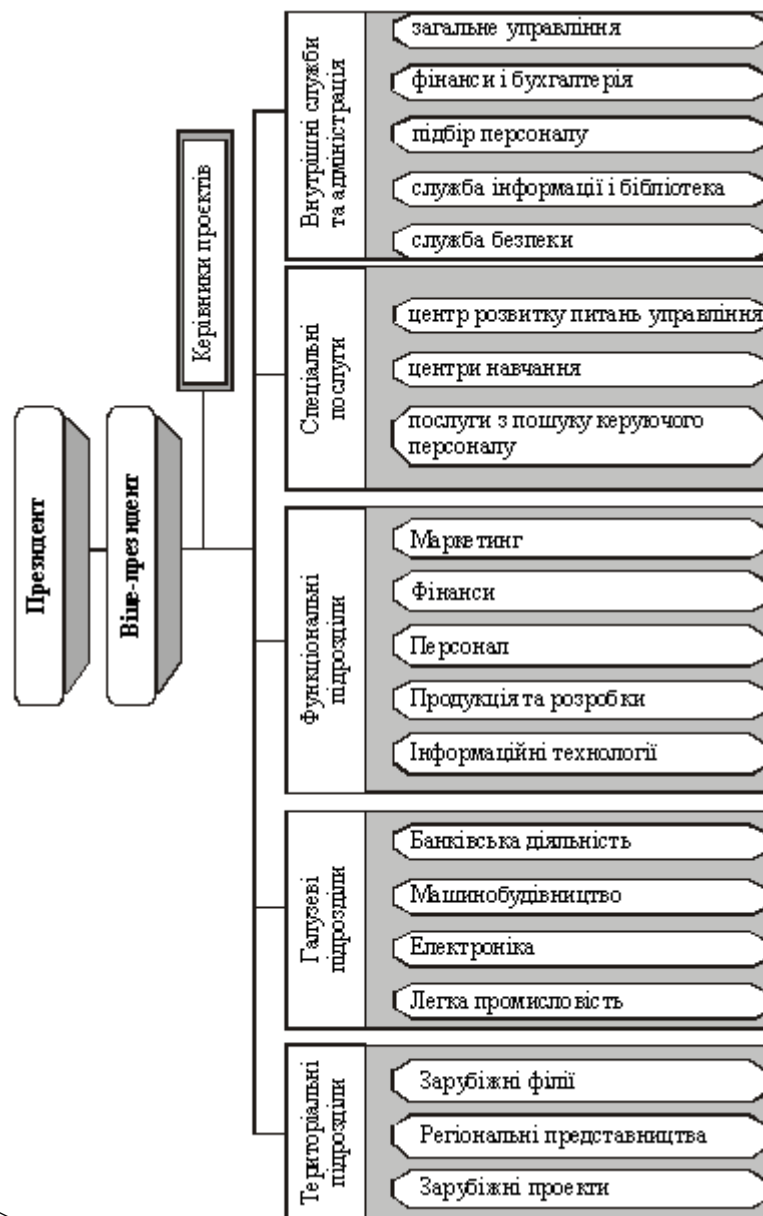


Рис. 5.6 Типова лінійно-функціональна організаційна структура консалтингових компаній

Допоміжні служби покликані виконувати наступні завдання:

- ☐ відбір, підготовку та вдосконалення кадрів консультаційної фірми;
- ☐ надання допомоги в роботі консультантів;

- розширення клієнтури компанії й одержання побічних прибутків.

Відділ або служба інформації (інформаційно-дослідницький) і бібліотека дозволяють більш ефективно працювати з інформацією та спростити роботу консультантів. Ці відділи займаються роботою, пов'язаною з пошуком нового в галузі теорії і практики управління, систематизацією і переробкою отриманої інформації, здійснюють аналіз досвіду, що накопичений консультантами під час проведення досліджень і виконання тощо.

Центри з удосконалення персоналу консультаційної фірми (навчальні центри) призначені для проведення занять із керівниками підприємств з використанням інформації про новинки в галузі управління, а також прикладів та ситуацій.

Консультаційна робота нерозривно пов'язана з дослідженням управлінських процесів та підготовкою управлінських кадрів (рис. 57). Тому створення структури, у якій присутні всі ці види відділів, дозволяє поєднати досвід консультантів з творчим пошуком та передаванням цих знань у процесі навчання.

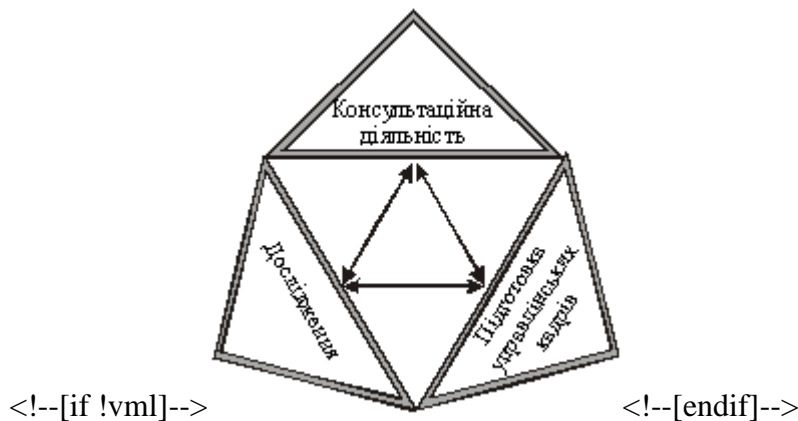


Рис. 5.7. Основні елементи діяльності консалтингової фірми

Матрична структура управління, як правило, створюється на базі функціональної структури. Під час свого зростання консультаційна фірма йде шляхом «захоплення» нових районів, країн і континентів. Це потребує створення регіональних відділень, що обслуговують той чи інший регіон. Ними можуть бути тимчасові групи, зайняті пошуком нових клієнтів; великі контори, спроможні самостійно надавати консультації з широкого кола проблем.

Головна ідея структури управління регіональних відділень (рис. 2.8) полягає в тому, що члени цільової групи або бригади, включаючи як консультантів регіональних відділень, так і фахівців з функціональних відділів, перебувають у подвійному підпорядкуванні: тимчасовому — у керівника регіонального відділення; постійному — у керівника функціонального відділу.

Створення тимчасових цільових груп одержало широкий розвиток у проектному управлінні. Об'єктивний процес ускладнення рівня проблем, що вирішуються, і спеціалізація консультантів на окремих галузях знань потребують створення тимчасових груп для більш успішної роботи. Саме вони є ядром матричної структури.

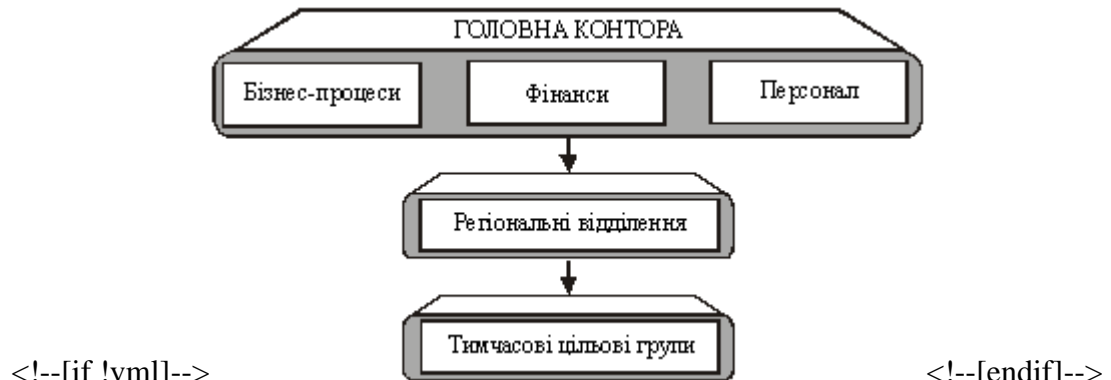
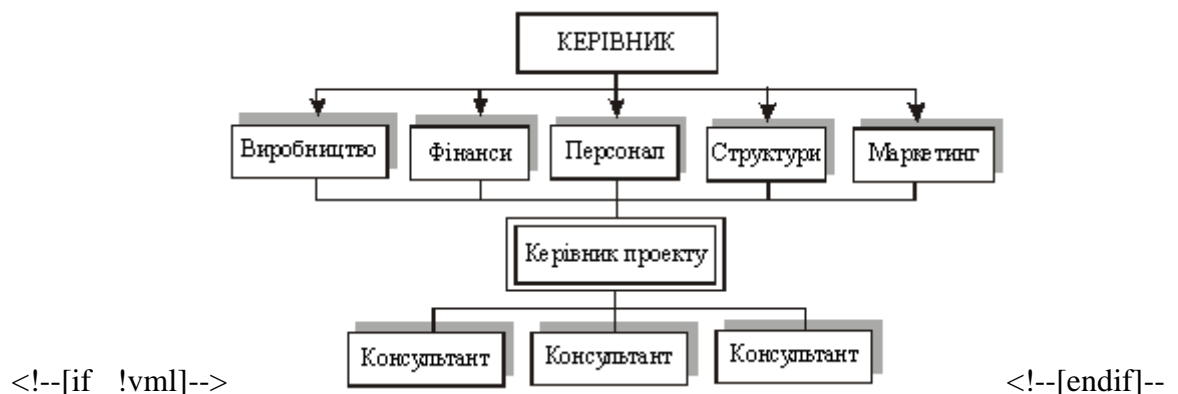


Рис. 5.8. Структура управління регіональних відділень консалтингової фірми

Перевагами матричної структури консалтингового бізнесу є можливість гнучко маневрувати за рахунок перерозподілу консультантів між проектами, а також залучати допоміжних спеціалістів (це підвищує якість роботи і забезпечує максимальну швидкість виконання завдань при мінімальних витратах).

Створення матричної структури за проектним принципом дозволяє менеджеру проекту об'єднати консультантів з різних функціональних підрозділів для виконання проектних робіт (рис. 5.9).



>

Рис. 5.9. Матрична структура, що побудована за проектним принципом

Менеджер проекту відповідає на питання «що і коли повинно бути виконано?» (рис. 5.10). Функціональний керівник — «хто і яким чином буде виконувати роботу?».



Рис. 5.10. Компетенції менеджера проекту

Організаційна структура філіалів будується за функціональним принципом (рис. 5.11). Вона дозволяє знизити витрати, пов'язані з переїздами консультантів, полегшити пошук клієнтів, ознайомитися із специфікою багатьох країн. Перевагами такого структурування є зберігання традицій і політики головної компанії, можливість навчання консультантів у головному центрі, порозуміння кадрів усередині компанії, подолання мовного бар'єра у спілкуванні з клієнтами та проведення регулярних зустрічей, семінарів головним і регіональними відділеннями.



Рис. 5.11. Організаційна структура філіалів консультантської фірми

Площинна структура, як різновид матричної, будується за принципом зменшення рівнів ієрархії та скорочення ланок між робочим консультантом і головним управляючим. Це сприяє розвитку співробітництва і подоланню бар'єрів службового положення усередині фірми.

Організаційна структура фірм, що ведуть агресивний збут, передбачає створення спеціальних маркетингових підрозділів, що здійснюють пошук потенційних клієнтів та їх заохочення до використання консультантської допомоги. Компанії, що дотримуються політики агресивного збуту, використовують у своїй практиці маркетинговий досвід окремих провідних консультантів-партнерів, які мають певний авторитет в бізнес-середовищі. Залучення досвідчених працівників до маркетингу продукту конкретної фірми сприяє персоніфікації консультантських послуг та формуванню довіри клієнтів.

Сьогодні можна спостерігати такі тенденції розвитку консультаційних фірм: по-перше, швидке розширення крупних консультаційних компаній, діапазон послуг яких постійно збільшується; по-друге, дрібні, вузькоспеціалізовані фірми не виявляють помітної тенденції до диверсифікації. Причина подібних тенденцій полягає в тому, що розширення діапазону послуг пов'язане з виділенням значних коштів для утримання допоміжного персоналу, що, у свою чергу, веде до подорожчання послуг консультантів і, отже, до зниження їхньої конкурентоздатності.

1. Етапи консультаційного процесу та підготовка до консультування
2. Попередній діагноз організації-клієнта
3. Джерела отримання інформації

6.1. Підготовка до консультування

Консультаційний процес включає значну кількість робіт, які можна об'єднати у наступні етапи: підготовка та укладання угоди; діагноз проблеми клієнта; розробка плану вирішення проблеми; впровадження необхідних змін; завершення консультування (рис. 6.1).

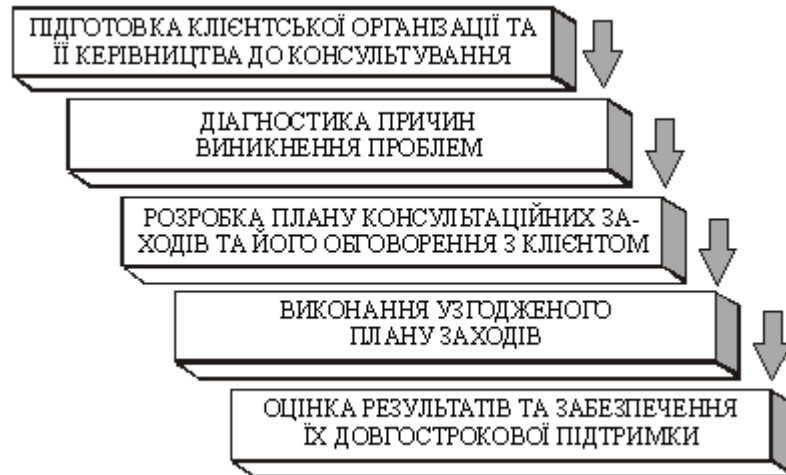


Рис. 6.1. Етапи консультаційного процесу

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

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

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

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

Встановлення консультантом контакту з потенційними клієнтами без наявної потреби з їхнього боку — один із шляхів маркетингу консультаційних послуг. Будь-який контакт спонукає клієнта запам'ятати ім'я консультанта на майбутнє. Дуже рідко такий контакт відразу оформлюється у завдання. Проте це відбувається час від часу, наприклад

якщо консультант випадково з'являється саме в той момент, коли клієнт починає відчувати, що йому може знадобитися стороння допомога.

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

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

6.2. Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей

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

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

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

Початкові зустрічі вимагають від консультанта ретельної підготовки. Він збирає важливі дані про клієнта, що дозволяють орієнтуватися у його оточенні і проблемах, типових для його сфери діяльності. Клієнт не хоче, щоб консультант приходив з готовими рішеннями, але очікує, що він буде знайомий з проблемами, аналогічними тим, що зустрічаються в його організації. Консультант повинен знайти якийсь спосіб вміло продемонструвати це. Збираючи інформацію для того, щоб розібратися у проблемі, консультанти починають з того, що з'ясовують, яку продукцію виготовляє клієнт, або які послуги надає. Цю інформацію легко одержати під час першого контакту, або аналізуючи звіт по збуту. Характер виробів або послуг дозволяє віднести клієнта до певного сектора економіки або галузі виробництва з відповідними характеристиками і методами господарювання.

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

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

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

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

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

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

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

Консультант не повинен наполягати на співробітництві у разі виникнення явного непорозуміння. Якщо точки зору консультанта і клієнта не збігаються, краще залишити це завдання. Це може запропонувати як консультант, так і клієнт.

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

Якщо клієнт згоден на попередній діагноз проблеми, можна почати обговорювати повноваження, використання необхідних документів й інформації; залучення персоналу клієнта, роль консультанта; ставлення співробітників до досліджуваних питань; терміни завершення попереднього діагнозу і подання пропозицій клієнту, а також платню за діагноз

6.3. Попередній діагноз

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

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

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

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

Виявленню проблеми заважають:

- прийняття симптомів за проблеми;
- упереджена думка про причини проблем. Деякі керівники «знають, які повинні бути» причини, не завантажуючи себе збиранням і аналізом фактів;

- погляд на проблему лише з одного технічного боку (бухгалтерський облік, психологія та інше). Це буває у випадку, якщо діагноз ставить спеціаліст з нахилом до одної з технічних областей;
- ігнорування того, як проблема сприймається у різних частинах організації;
- незавершений діагноз проблеми.

Постановка діагнозу включає збирання і аналіз інформації про діяльність і ефективність роботи клієнта, бесіди з окремими керівниками та іншими провідними співробітниками. Консультант в основному не цікавиться деталями, а шукає основні тенденції, взаємозв'язки і пропозиції. Важливо, щоб погляд на організацію, її оточення, ресурси, мету, діяльність і досягнення був динамічним і багатостороннім.

Динамізм у цьому контексті означає вивчення основних досягнень і подій у житті організації та можливих майбутніх тенденцій: як вони відображаються в існуючих планах організації і оцінюються клієнтом та самим консультантом. Сильні та слабкі сторони клієнта необхідно розглядати у часі (рис. 6.2). Консультанта особливо цікавлять майбутні можливості. Діагноз і подальша робота, що запропонована клієнту, повинні бути спрямовані, перш за все, на розкриття та задіяння цих можливостей.



Рис. 6.2. Сильні та слабкі сторони клієнта під час попереднього діагнозу

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

- пропорції поміж основними функціями і сферами діяльності (наприклад, розподіл людських і фінансових ресурсів на виробництво, управління, маркетинг, НДОКР);
- зв'язок між витратами і випуском (наприклад, поміж використаними матеріалами та обсягом виробленої продукції, фондом заробітної плати і загальною кількістю працівників);
- взаємозв'язок поміж основними показниками продуктивності, ефективності і результативності;
- взаємозв'язок поміж показниками загальної ефективності роботи і основними факторами, що впливають на їх розмір позитивно чи негативно (наприклад, вплив обсягу реалізації на оборотний капітал і рентабельність).

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

Досить часто попередній діагноз використовує метод порівнянь. При відсутності вичерпного детального аналізу даних консультанту необхідні опорні точки, які можуть

направляти його у ході попередньої оцінки сили, слабкості та бажаних покращень. Він знайде їх шляхом порівнянь з наступними параметрами:

1. минулі досягнення (якщо ефективність роботи організації погіршилась і проблема у цілому не може бути виправлена);
2. особисті плани і нормативи клієнта (якщо реальна ефективність роботи не відповідає їм);
3. інші співставлявані організації (оцінити, що було досягнуто в іншому місці і як це можливо в організації клієнта);
4. норми, що існують у консультативному підрозділі чи взяті з іншого джерела інформації для порівняння поміж фірмами.

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

6.4. Джерела отримання інформації для проведення діагностики

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

До основних джерел інформації, що використовується консультантом під час попереднього діагнозу (рис. 6.3), належать:

зовнішні надруковані матеріали, які надруковані самим клієнтом чи іншою зацікавленою організацією (табл. 6.1). Ними є річний звіт про фінанси і виробничу діяльність; фінансові, статистичні, торговельні та митні звіти державним органам, торговим асоціаціям і кредитним організаціям, а також економічні огляди, рекламні матеріали для збуту, наприклад, каталоги й рекламні проспекти; повідомлення для друку.



Рис. 6.3. Джерела інформації для попередньої діагностики проблеми клієнта

Таблиця 6.1

ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Внутрішні джерела	Дані	Зовнішні джерела	Дані
Корпоративне планування	Цілі корпорації Розширення планів	Галузевий звіт	Дані по підприємству і їхній аналіз Звіт промисловості
Маркетинг	Статистика продажів Рахунки-фактури й інструкції Типи нових продуктів або послуг Купівельні відгуки про існуючі продукти Планування і компанія з просування Вимоги до продукту і вплив продажів на випуск продукції	Державні і федеральні статистичні дані та висновки	Порівняння статистичних даних підприємства Економічні/фінансові дані
Дослідження і розвиток	Графіки розвитку нового продукту	Розподіл	Стан ринку Аналіз покупця
Проектно-конструкторські роботи	Графік конструювання продукції	Покупці	Профільні дані Продажі
Обробка даних	Системи для організації документації і звітність про поточні результати	Системи накопичення первинних даних	Продукт, ринок, новини й аналіз виробництва Економічні прогнози
Виробництво	Стан оборотних фондів	Конкуренція	Продукти і їх опис
Персонал	Кваліфікація Заробітна плата		

Інші надруковані джерела можуть надавати інформацію з наступних питань:

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

2. внутрішня документація та звіти клієнта, які містять інформацію про його ресурси, цілі, плани та ефективність роботи, включаючи дані про виробництво і обладнання; звіти керівництву по фінансових результатах і вартості операцій, послуг та виробів; статистику збуту; рух матеріалів; оцінку персоналу (рис. 6.4);
3. документація консультативного підрозділу, яка містить інформацію про клієнта і аналогічні організації;
4. результати спостережень за діяльністю організації і бесід з ключовими працівниками;
5. контакти з іншими організаціями, пов'язаними з клієнтом.

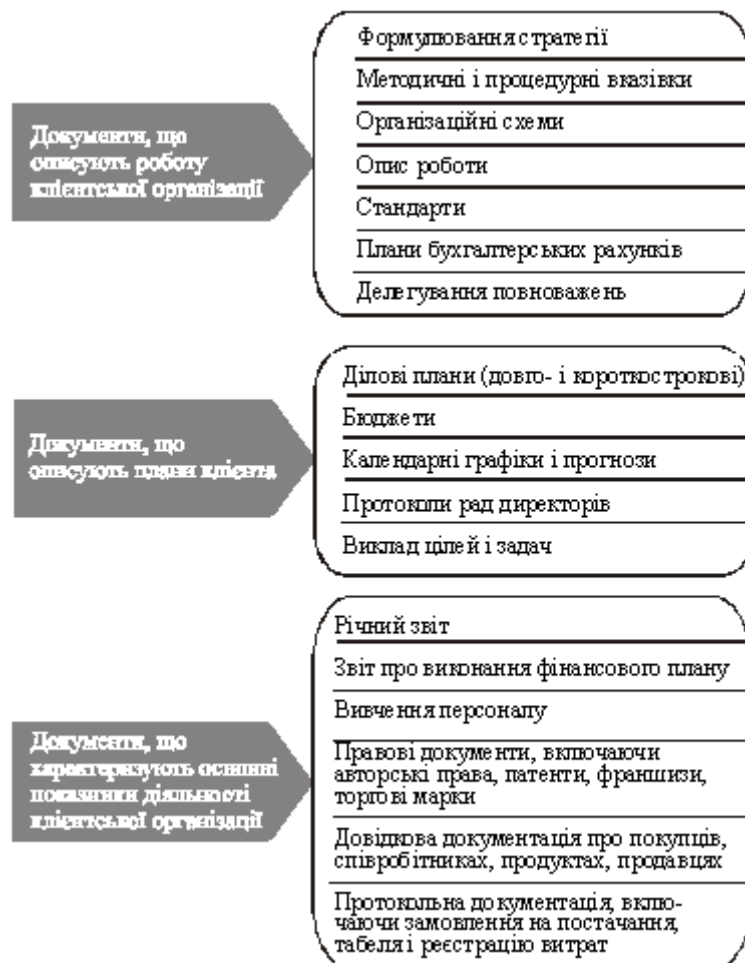


Рис. 6.4. Типові документи клієнтської організації

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

Контакти з іншими організаціями, пов'язаними з клієнтом, можуть встановлюватися або консультантом, або самим клієнтом.

Під час своєї роботи консультанти встановлюють контакти не тільки з тими організаціями, які є їхніми клієнтами. Ці контакти не лише допомагають виконувати поточні завдання, але і визначають взаємовідносини, що можуть бути встановлені з

галузевими науково-дослідними і навчальними установами, державними органами статистики і контролю, інформаційно-фінансовими службами.

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

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

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

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

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

Етапи здійснення завдання варто програмувати досить детально.

Характер дій консультанта і клієнта змінюється в залежності від фази. Обидві сторони повинні точно знати, чого очікує інша сторона на кожному етапі. Зокрема, клієнт хоче знати, чи просувається завдання до мети. Щоб уможливити контроль, план включає опис проміжних результатів і визначає, які звіти і коли рекомендуються клієнту. Наприкінці кожної значної фази потрібно подавати підсумковий звіт, проте при тривалих і складних завданнях короткі проміжні звіти можуть знадобитися наприкінці кожної підфази або періодично (щомісяця, щокварталу), щоб реєструвати прогрес і регулярно оплачувати послуги консультанта.

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

- які дії виконує клієнт і які консультант;
- хто підготовлює визначені дані і документацію;
- які мають відбуватися зустрічі, як мають бути задіяними працівники групи, цільові групи й інші форми групової роботи;
- які спеціальні заходи щодо навчання й інформації будуть провадитися.

Відсутність чіткості у визначенні ролей для кожної фази завдання може викликати певні непорозуміння. Досить часто це відбувається в зв'язку зі зміною фаз

консультування. Чи є метою консультанта розробити нову схему управління грошовими потоками й подати її у вигляді звіту, або допомогти клієнту втілити цю схему в життя? Які межі відповідальності консультанта? Чого насправді хоче клієнт? Чи потрібен ще один звіт про зміни? При розробці ефективного плану здійснення завдання на ці питання необхідно знайти відповіді.

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

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

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

Ясно, що клієнт захоче знати, які з ресурсів треба буде використовувати й оплачувати під час здійснення завдання. Більше того, він приймає участь у роботі консультанта і внесок з боку його організації може бути досить великим. Відсутність точного визначення участі клієнта може стати джерелом значних труднощів, якщо після того, як робота розпочата, клієнт дізнається, що повинен робити щось, на що зовсім не розраховував.

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

Як правило, запропоноване завдання описується в документі, що подається клієнту для розгляду і схвалення. Він може мати різні назви: звіт про дослідження, технічна пропозиція, проектна документація, проектний план, пропозиція за контрактом (див. розділ 8). Деякі клієнти вимагають, щоб пропозиції подавалися їм у певному, зручному для них вигляді. У цьому випадку легше розглядати й оцінювати альтернативні проекти, отримані від декількох консультантів

ТЕМА 7. ПОЗИЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНСУЛЬТАНТОМ.

7.1. Мета та зміст позиційного аналізу

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

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

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

Предметом позиційного аналізу є:

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

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

виявлення змісту консультаційно значущої позиційності та формування карти позиційності.

Позиційність пов'язана з розподілом праці та властива організації в цілому. Позиційна структура організації, як правило, не відповідає її формальній управлінській або виробничій структурі. Наприклад, організаційний процес може передбачити реалізацію одночасно двох протилежних функцій: забезпечення стабільності кадрового складу та його оновлення.

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

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

Практика управлінського консультування використовує метод позиційного аналізу у наступних випадках:

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

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

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

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

Передумовами для визначення позиційності організації можуть бути:

- необхідність викриття поточних проблем організації клієнта, визначення «болювих точок» у діяльності персоналу.

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

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

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

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

Остання передумова визначила існування прожективного підходу у позиційному аналізі

7.2. Прожективний підхід у позиційному аналізі

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

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

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

Аналіз 2 виділив також три позиційні групи, але за критерієм відношення індивідів всіх рангів управління до цінностей системи (групи 1, 2, 3).

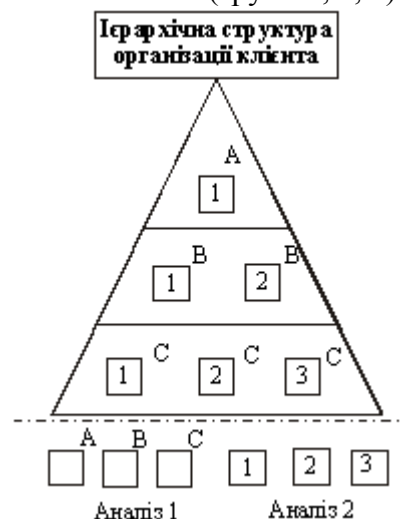


Рис. 7.1. Позиційний аналіз організації

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

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

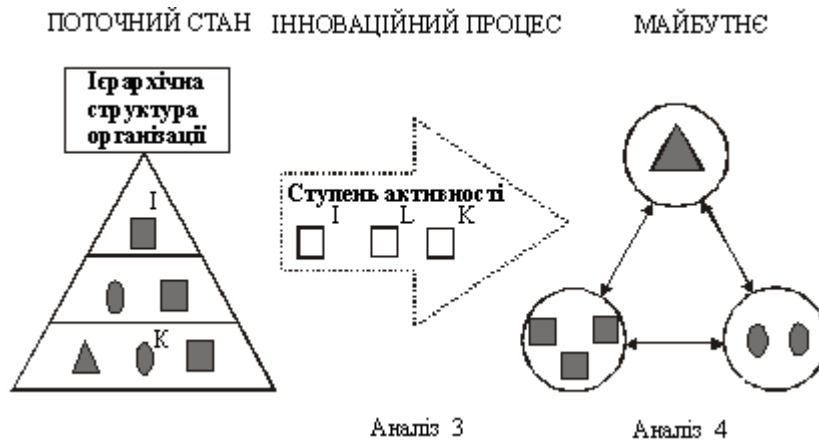


Рис. 7.2. Прожективний підхід позиційного аналізу організації

7.3. Суб'єктивація у позиційному аналізі

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

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

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

Безсуб'єктність — відсутність у певних працівників організації реальної активної зацікавленості у інноваційних процесах та нездатність до формування власного (клієнтського) плану змін.

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

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

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

- наявністю власності (складу, магазину, продукції);
- реальною можливістю комерційного вибору;
- наявністю партнерів з аналогічними правами;
- правовим захистом;
- технологічною самодостатністю суб'єкта та його партнерів.

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

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

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

- як мета створення та існування системи;
- як роботодавець;
- як кінцевий продукт.

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

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

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

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

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

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

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

7.4. Активізація інноваційного потенціалу персоналу фірми клієнта

Успішну інновацію не може бути імплантовано в організацію зовні, незалежно від ставлення до неї персоналу. Доцільніше було б сформувати інновацію у надрах самої системи клієнта. Для цього персонал клієнтської організації повинен мати відповідні якості як універсально інноваційні, так і специфічні, тобто відповідні конкретній організації.

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

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

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

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

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

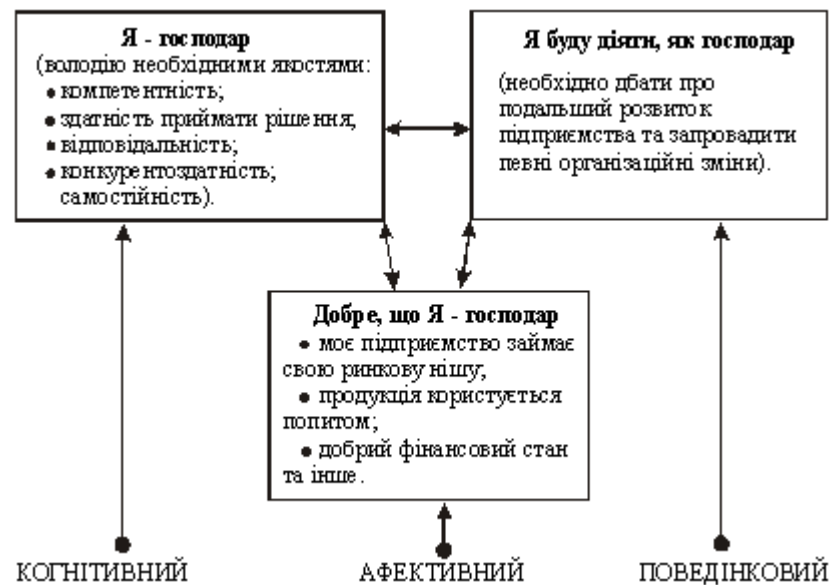


Рис. 7.3. Компоненти «Я-образу» управлінського суб'єкта

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

Когнітивний компонент складається з відповідей на питання:

- хто я?
- до чого прагну?
- яким мене бачать оточуючі?

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

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

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

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

- Я компетентний спеціаліст у своїй галузі;
- Я здатен прийняти будь-яке рішення та відповідати за нього;
- Я витримаю ринкову конкуренцію.

Афект — позитивний з подальшою суб'єктною поведінкою.

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

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

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

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

1. Інтерв'ю, що розвиває.

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

2. Крос-інтерв'ю.

Метод крос-інтерв'ю передбачає використання інформації, яку отримано під час розмови з першим респондентом, для розробки питань для другого респондента (рис. 10.4).

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

ТЕМА 8. ПРЕЗЕНТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСУЛЬТУВАННЯ

13.1. Термін та момент завершення консультування

Завершення — п'ята і кінцева фаза процесу консультування. Кожне завдання або проект повинні бути завершені, коли мети досягнуто і допомога консультанта більше не потрібна.

Недостатньо виконати завдання професійно. Завершення роботи і залишення клієнта також повинні бути цілком професійними, а їх час і форма обрані відповідним чином і все влагоджено до загального задоволення клієнта і консультанта. Саме консультантові належить визначити, коли і як він залишить організацію клієнта.

Завершальний етап охоплює два однаково важливих аспекти консультаційного процесу: роботу, для якої було запрошено консультанта, і взаємовідносини між консультантом і клієнтом.

По-перше, залишення консультантом клієнтської організації означає, що роботу, у якій він брав участь, завершено, буде припинено або буде продовжено, але без допомоги консультанта. Під час прийняття рішення про завершення завдання не повинно бути ніякої двозначності. Сторони повинні спільно визначити, чи вважати завдання успішним, невдалим або чимось середнім між цими двома станами.

По-друге, при залишенні консультантом клієнта завершуються взаємовідносини «консультант — клієнт». Атмосфера і те, яким чином припиняються ці взаємовідносини, будуть впливати на бажання клієнта продовжувати даний проект і знову звернутися до даної консультуючої організації в разі потреби.

Не варто завершувати завдання з невизначеними і змішаними почуттями. В ідеалі обидві сторони повинні бути задоволені стосунками, що існували між ними при виконанні завдання. Клієнт повинен бути переконаний, що в нього працював гарний консультант, до якого він, може, звернеться знову. Консультант повинен відчувати, що йому довіряли і його шанували, що робота з цим же клієнтом і надалі буде цікавою. Ці взаємовідносини мають також фінансовий підтекст: обидві сторони повинні вважати, що за зроблені фахові послуги сплачено справедливую ціну.

У цілому професійні консультанти звертають велику увагу на те, яким чином вони закінчують співробітництво. Останнє враження дуже істотне, а відмінно закінчене завдання залишає двері відкритими для майбутньої спільної роботи.

Обрати відповідний момент для завершення співробітництва досить важко, але, якщо прийняти помилкове рішення, гарні взаємовідносини можуть зіпсуватися й успіх проекту потрапить під удар. На необхідність закінчення консультаційної роботи можуть

вказувати як технологічно об'єктивні (виконання роботи), так і суб'єктивні сигнали з боку клієнта (рис. 8).

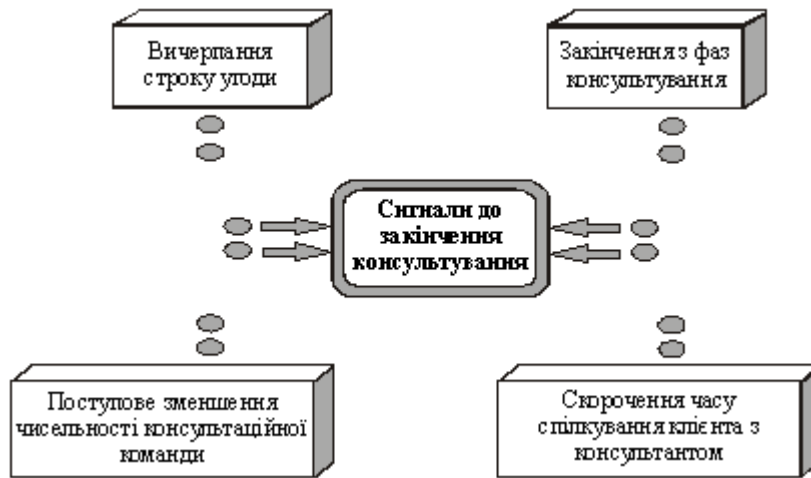


Рис. 8. Сигнали до закінчення консультування

13.2. Зміст та структура підсумкового звіту про консультування

Заключним документом консультування є підсумковий звіт консультанта, що готується до моменту завершення роботи. Метою написання звіту є підсумок співпраці консультанта та клієнта та визначення підстав для визнання консультування ефективним.

Професійний консалтинг висуває певні вимоги до підсумкового звіту.

Інформація звіту не повинна повторювати матеріали попередніх проміжних звітів. Зміст звіту повинен охоплювати нещодавно виявлені факти, або встановлені нові зв'язки відомих фактів, рішення проблем, аргументи.

Підсумковий звіт має бути структурований наступним чином:

- вступ (мета консультування та викладення початкової проблематики);
- стислий звіт робіт із вказанням наданих проміжних звітів, результатів роботи, описанням ходу впровадження змін та рекомендацій щодо підтримки нового стану організації;
- додатки. Композиція основної частини звіту залежить від специфіки клієнтської організації та вирішуваних проблем. Виділяють декілька можливих логічних схем побудування змістовної частини підсумкового звіту (рис. 8.0 — 8.2).



Рис. 8.0. Приклад 1-ої логічної схеми побудовання змістовної частини підсумкового звіту

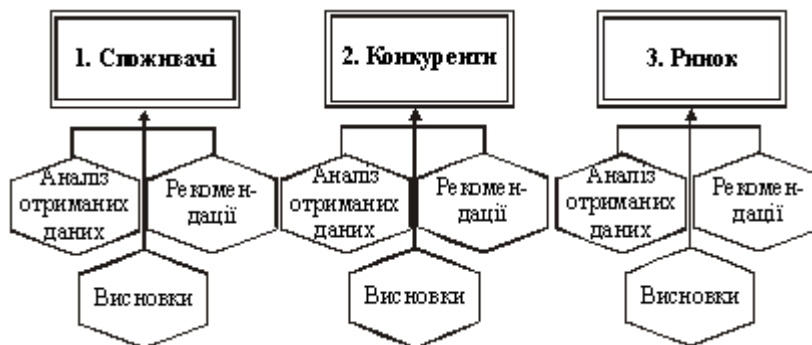


Рис. 8.1. Приклад 2-ої логічної схеми побудовання змістовної частини підсумкового звіту



Рис.8.2. Приклад 3-ої логічної схеми побудовання змістовної частини підсумкового звіту

8.3. Презентація консультаційних рекомендацій клієнту

Після аналізу порівняння і оцінки альтернативних варіантів рішення проблем необхідно обрати той, який з погляду можливості його здійснення, відповідності ресурсним можливостям клієнта, ризику виникнення побічних реакцій та узгодження коротко- і довгострокових цілей організації є найкращим. Процес відбору альтернативи

обов'язково узгоджується з клієнтом. Подання рекомендацій клієнту є найважливішим і найвідповідальнішим етапом консультаційного процесу.

Найбільш ефективною формою презентації консультаційних рекомендацій є усне подання матеріалів у супроводі письмових документів та наочних засобів. Така комбінація дозволяє активізувати обговорення запропонованих змін. Іноді консультанти віддають перевагу попередньому поданню клієнтові письмових матеріалів для ознайомлення, а потім здійснюють їх презентацію.

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

Оскільки консультант не наділений адміністративними повноваженнями, остаточне рішення вибору варіанта усунення діагностованої проблеми приймає клієнт. Належить пам'ятати, що клієнт, якому нав'язані певні рішення, не здатен адекватно впровадити запропоновані зміни. Тому при підготовці альтернатив та виборі найкращої з них консультантам необхідно враховувати особливості організаційної культури клієнта та інноваційний потенціал його персоналу.

Для проведення успішної презентації необхідно дотримуватися наступних правил.

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

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

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

- вдало побудованого плану;
- відповідно підготовленого пакета візуальної інформації;
- практичного досвіду консультантів;

- динамічності її проведення.

Розрізняють план проведення самої презентації (організація процесу презентації та підбір візуальних матеріалів) і власне план доповідання консультанта. Планування ходу презентації націлює всіх членів команди на певні ролі, визначає їх функції.

План доповідання складається з двох частин: аналізу альтернатив та процесу відбору варіантів рішення. Для правильного побудування презентації консультантові належить чітко розуміти інтерес клієнтської організації в цілому та окремих індивідів, тому необхідно заздалегідь визначити авторитетних працівників компанії клієнта, їх вплив на процес прийняття рішень, рівень їх інформованості і їх позицію відносно змісту запропонованих змін.

Доповідання консультанта має бути структуроване таким чином, щоб надати інформацію клієнту про зміст і причини виникнення його проблеми, обґрунтування запропонованого рішення з точки зору інтересів і потреб клієнта, а також доказ переваг обраного варіанта рішення з прогнозуванням можливих наслідків його реалізації (рис. 8.3).

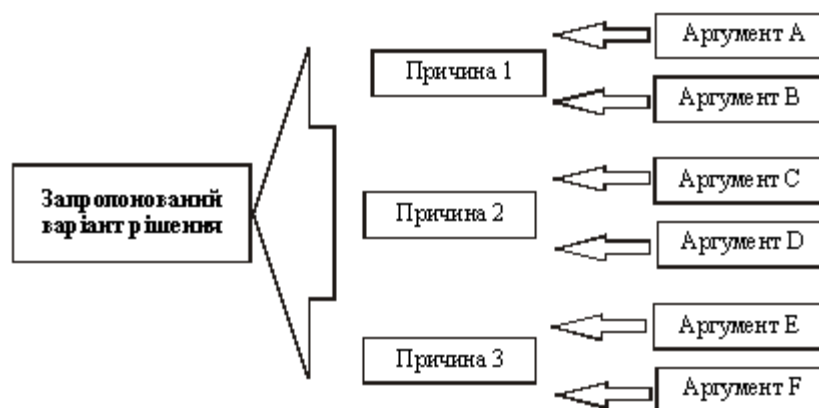


Рис. 8.3. Схема проведення презентації

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

Використання візуальних матеріалів сприяє кращому запам'ятовуванню та розумінню інформації, а також робить висновки більш обґрунтованими. Найбільш поширеними візуальними матеріалами, що роздаються під час презентації, є матеріали з достатнім ступенем деталізації та заміни письмового звіту; слайди, в яких використовуються схеми, діаграми, рисунки з невеликою кількістю тексту; графічні ілюстрації.

Динамічність проведення презентації є запорукою її успішності. Виходячи з цього, необхідно пам'ятати, що:

- доброзичливість завжди позитивно впливає на аудиторію;
- використання невербальних засобів спілкування (жестикуляції) допомагає сприйняттю інформації;
- вербальне подання матеріалу має бути поділене на окремі інтонаційні та змістовні частини, що викладаються у певному темпі з дотриманням пауз;
- звертання до присутніх на ім'я з питаннями налаштовує аудиторію на діалог;
- доповідання не повинне займати багато часу та втомлювати слухачів.

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

8.4. Оцінка ефективності та результативності консультування

Організації-клієнти, запрошуючи консультантів для надання їм консультаційної допомоги, несуть певні матеріальні витрати і тому зацікавлені в окупності засобів. Консультанти, в свою чергу, також хочуть знати про результати своєї діяльності.

Результативність консультаційної діяльності необхідно визначати, виходячи з кількох аспектів. Консультаційна діяльність, як процес, складається з кількох логічних етапів, які мають послідовність у часі. Після виконання пунктів консультаційного договору необхідно визначити його результативність, проаналізувати весь процес, кожен його етап.

Крім того, необхідно спостерігати за діяльністю підприємства щодо використання рекомендацій консультантів, з'ясувати, чого керівники навчились, що засвоїли, наскільки можуть продовжувати самостійно те, що почали консультанти. Необхідно визначити і стан, якого досягла організація, враховуючи поради консультантів.

Головна складність у визначенні ефекту консультування, навіть у тому випадку, коли наявні зміни у результатах виробництва, полягає в наступному. Будь-яка господарча операція насамперед є відкритою системою. Тому при паралельному впливі факторів, які не пов'язані з консультуванням (зміни цін, структурні зсуви, нові капітальні вкладення тощо), важко відрізнити внесок консультантів від внеску працівників клієнта. Для подолання цих труднощів відомий поки один шлях — використання відповідних коефіцієнтів, які визначаються за допомогою експертних оцінок. Експертами є керівники і консультанти.

Наступним ключовим питанням при визначенні економічної ефективності консультування є вибір показників, на підставі яких можна її оцінити.

Практика консультування показує, що в результаті консультування щось збільшується (наприклад, обсяг продукції, прибуток) або зменшується (собівартість). Тому в тексті договору доцільно вказувати напрямки, в яких управлінське консультування може дати позитивні результати, тобто обговорити перелік показників. Після проведення етапу діагностики консультанти повідомляють замовника про результати, і сторони обговорюють конкретний показник, за яким визначається ефект.

У загальному вигляді економічний ефект може визначатися за формулою (8.1):

$$E_i = \Pi_i \times K_1 \times K_2, \quad (8.1)$$

де E_i — економічний ефект від управлінського консультування за i -м показником;

Π_i — зміни (приріст, зменшення) за i -м показником;

K_1 — частка управлінського консультування у результатах робіт за i -м показником;

K_2 — частка консультантів в отриманні ефекту (участь).

Коефіцієнти K_1 і K_2 консультанти і клієнт визначають після впровадження рекомендацій консультантів. При необхідності, якщо сторони не доходять згоди при визначенні частки управлінського консультування і консультантів, можна запросити експертів — представників третіх організацій, які знають суть справи. Якщо з будь-яких причин схвалено рішення впровадити рекомендації, то можна визначити умовний економічний ефект.

При використанні формули (8.1) виникає питання: за який період часу потрібно взяти результати роботи по 1-му показнику (Π)? При розв'язанні цього питання треба щоразу враховувати особливості конкретної угоди. Залежно від обсягу заходів можна взяти період від кварталу до кількох років, починаючи відлік з етапу впровадження рекомендацій.

У випадку, коли консультаційні рекомендації містять велику кількість заходів, кінцевий ефект можна визначити не на момент завершення робіт за конкретною угодою, а через деякий час після їхнього завершення. Тому розрахунку ефективності і вибору періоду визначення результатів повинен передувати аналітичний огляд стану справ на початок впровадження рекомендацій консультантів, а також тих змін, що відбуваються далі.

Виникає і таке питання: в яких випадках використовувати загальну формулу (8.1), а коли користуватися іншими можливостями? Часто прямим результатом управлінського консультування є збільшення обсягу продукції, яка реалізується, або зменшення собівартості, що відбивається у вартісних показниках. Тоді і рекомендується використовувати саме цю формулу.

Одним з основних показників оцінки управлінського консультування у виробництві є приріст прибутку. Це пояснюється тим, що приріст прибутку синтезує зменшення витрат,

зростання обсягів продукції, яка реалізується, і оцінює зміну обсягу прибутку. Розрахунок цього показника рекомендується проводити за формулою (8.2):

$$E_{\pi} = \left(\frac{A_2 - A_1}{A_1} \times \Pi_1 + \frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2 \times K_1 \times K_2, \quad (8.2)$$

де E_{π} — економічний ефект завдяки прибутку;

A_1, A_2 — обсяг реалізованої продукції до та після раціоналізації робіт в управлінні;

C_1, C_2 — витрати на 1 грн реалізованої продукції до та після раціоналізації робіт в управлінні, коп.;

Π_1 — прибуток від реалізації продукції до впровадження робіт по раціоналізації управління;

K_1, K_2 — частка управлінського консультування та участі консультантів.

У деяких випадках управлінське консультування виявляє особливий вплив на роботу по зниженню умовно-змінних витрат, тому цей результат можна оцінити окремо, використовуючи формулу (8.3):

$$E_{y-z} = E_{y-z} \times K_1 \times K_2, \quad (8.3)$$

де E_{y-z} — економічний ефект завдяки зниженню умовно-змінних витрат в собівартості;

E_{y-z} — економія умовно-змінних витрат.

Економія умовно-змінних витрат визначається за формулою прямим розрахунком (8.4):

$$E_{y-z} = E_{\pi} + E_{\pi} + E_z + E_{\epsilon} + E_{\pi} + E_o + E_y, \quad (8.4)$$

де E_{π} — економія від зниження матеріальних витрат;

E_{π} — економія палива та енергії на технологічні потреби;

E_z — економія по фонду заробітної плати працівників;

E_{ϵ} — економія від зменшення витрат від браку продукції;

E_{π} — економія від зменшення невиробничих витрат;

E_o — економія витрат на підготовку та освоєння виробництва;

E_y — економія витрат на утримання та експлуатацію устаткування.

Оцінку ефективності управлінського консультування можна визначити, зіставляючи результати з витратами. Розрахунок проводиться за формулою (8.5):

$$E_{z-y} = \frac{O_{\pi}}{B_{y\kappa}} \times K_1 \times K_2, \quad (8.5)$$

де E_{z-y} — ефективність витрат на управлінське консультування;

O_{π} — приріст обсягу товарної (валової) продукції;

$B_{y\kappa}$ — витрати на управлінське консультування.

Під впливом низки об'єктивних чинників інколи можуть спостерігатися від'ємні темпи зростання основних показників. У таких випадках згідно з раніше наведеними

формулами економічну ефективність розрахувати неможливо. За експертними оцінками можна визначити коло показників, темпи зростання яких могли б бути ще нижчими за очікуваний результат, якби б консультанти не працювали на підприємстві. Назвемо цю величину деефективністю. Деефективність можна визначити за формулою (8.6):

$$De = (B1 - B2) \cdot K, \quad (8.6)$$

де De — деефективність за конкретним показником;

$B1, B2$ — очікуваний і фактичний результати за конкретним показником;

K — частка консультантів у зменшенні в деефективності.

Ефективність консультування можна практикувати значно ширше, ніж це показано вище. Але при ширшому підході складність та умовність визначення ефективності суттєво підвищується. Разом із тим є багато прикладів, коли визначити ефективність практично неможливо.

В ряді випадків робота консультантів у клієнта завершується таким висновком: все гаразд, жодні зміни не потрібні. Як оцінити корисність наданої консультантом рекомендації? Адже не було запропоновано нічого нового, і все залишилося по-старому. В той же час консультанти вважають, що в організації посилилася віра в правильність прийнятого нею курсу і це дозволить клієнту встояти перед спокусою провадити зміни, що можуть призвести до значних втрат.

Часто рекомендації консультантів зводяться до заміन в управлінському персоналі. Припустимо, що консультанти запропонували замінити головного інженера. Новий головний інженер, у свою чергу, зробив заміну головного технолога. Новий технолог провів роботу модернізації обладнання, що привело до зростання прибутку.

Яким чином визначити вклад кожного в досягнутий успіх?

На практиці консультантам часто доводиться виступати в ролі стимуляторів змін. Але консультанти можуть і не внести нічого нового, сказавши лише: «Ваші задуми вірні. Дійте!». І все ж таки ці кілька слів часто служать тим поштовхом, у результаті якого почнеться «ланцюгова реакція».

Часто впровадження рекомендацій консультантів попервах супроводжується зниженням ефективності і прибутку, а клієнт зможе відчутти користь лише через кілька років після їх практичної реалізації.

Судити про ефективність консультування слід, очевидно, за ступенем задоволення клієнта і консультанта досягнутими результатами.

Для консультанта важливо також, чи буде клієнт продовжувати подальші контакти з ним. Названі критерії мають синтетичний характер і комплексно відбивають результати консультування, їхнє практичне використання не вимагає додаткових витрат.

Зважаючи на різноманітність задач, що вирішуються консультантами з управління, допомога може бути зведена до єдиної поради, даної керівнику після нетривалої бесіди, або її необхідно виділити в багатомісячне дослідження з поданням рекомендацій, що вимагають докорінної перебудови системи управління.

Складність оцінки роботи консультантів цілком зрозуміла. По-перше, результат багатьох управлінських нововведень, порад і рекомендацій важко виразити кількісно (наприклад, перерозподіл функцій керівництва з урахуванням індивідуальних особливостей керівників).

По-друге, інколи спостерігається істотний часовий лаг між впровадженням нововведення і результатом впровадження (наприклад, практична віддача циклу лекцій і занять для управлінського персоналу на базі активних засобів навчання).

По-третє, результативність консультаційної діяльності має опосередкований характер, оскільки в реалізації ідей консультанта може брати участь цілий ряд співробітників організації, яка консультується, котрі роблять свій внесок у кінцевий результат (хоча часто цей внесок є негативним). А інколи неможливо відділити внесок замовника від зусиль консультанта.

Існують й інші умови і чинники, які додають складності в оцінці результату консультаційної діяльності. Тому практично немає методики розрахунку ефективності і результативності управлінського консультування.

Для визначення повноти і грамотності проведення процесу консультування наприкінці угоди рекомендується поставити ряд перевірочних запитань і при спільному обговоренні, в якому беруть участь консультанти і представники замовника, знайти на них відповіді. Доцільно використати такі орієнтовні запитання.

1. Чи достатньо були продумані мета, обсяг і можливі результати на етапі складання консультаційного договору?
2. В якій мірі програма робіт була скоординована з метою, ресурсами, умовами і потенціалом клієнта?
3. Наскільки активними і професійно грамотними показали себе консультанти в процесі роботи?
4. В якій мірі консультанти використали і залучили керівників і фахівців клієнта до виконання робіт?
5. В якій мірі консультанти сприяли вдосконаленню діяльності керівників і фахівців клієнтів?
6. Чи вдалося консультантам діяти достатньо динамічно, відповідно до ситуації, що змінювалася?

7. Чи були в програмі реально враховані слабкі і сильні сторони клієнта?
8. Чи добре були продумані хід реалізації програми і відведений для цього час?
9. Чи повністю консультанти і керівники оцінювали позитивні і негативні сторони альтернативних рішень?
10. Чи виявилися вибрані рекомендації придатними для конкретних умов?
11. Яка частина запропонованих рекомендацій була прийнята і яка відхилена?
12. Чи був персонал організації-клієнта в потрібній мірі проінформований про рекомендації?
13. Чи помітні зміни в управлінні після впровадження рекомендацій?
14. Як оцінюють консультування керівники?
15. Чого керівники навчилися під час консультування?
16. В якій мірі результати консультування відповідали поставленій меті?
17. Чи буде клієнт і далі використовувати такого роду консультаційну допомогу?
18. Чи рекомендуватиме клієнт в майбутньому тих же консультантів іншим організаціям?

Вимірними якоюсь мірою результатами консультування є звіти. Для визначення якості звітів, в тому числі рекомендацій, необхідне творче співставлення подібних робіт, проведених на різних об'єктах і різними консультантами. Не можна робити оцінку лише на основі звітів, як це інколи робиться. Значно важливішими за звіти є ті нові процеси, які формуються в консультованій організації відповідно до використання рекомендацій консультантів. Під новими процесами слід розуміти нову організацію праці, новий стиль проведення нарад, нові схеми розподілу праці і співробітництва, нові методи управління тощо.

Підсумки діяльності консультантів часто відбиваються у конкретних цифрах: у підвищенні ритмічності виробництва, у зменшенні частки браку, в зниженні собівартості продукції, в збільшенні обсягу виробництва тощо. Зіставляючи результати аналізу процесу консультування, прямий ефект і нові процеси, що формуються в ході консультування, можна судити про результативність консультування. Результативність в даному випадку можна висловити вербально. Якщо консультування дає яскраво виражені реальні зміни в результатах виробництва, то можна спробувати виміряти й економічну ефективність цієї діяльності.

Замовник повинен знати при укладанні угоди, що кошти, витрачені ним на угоду, окупляться, і окупляться з високою ефективністю. У тому, що обумовлений ефект справді отриманий, замовник може переконатися по закінченні встановленого угодою терміну. Для цього в договорі неодмінно потрібно обговорити умови, зобов'язання обох сторін,

при яких цей ефект може бути отриманий, а також потрібно визначити відповідальність замовника і виконавця договору в разі недоотримання ефекту.

Таким чином, питання оцінки результативності і ефективності консультаційної діяльності дозволяють зауважити:

результативність консультацій є більш широким поняттям, ніж їхня ефективність, оскільки відбиває ряд побічних критеріїв і експертних оцінок результатів консультування з соціального, психологічного та інших сторін;

економічна ефективність консультування в багатьох випадках може отримати досить точну оцінку, про що говорять методичні підходи до проблеми. Потрібні спеціальні методики в цій галузі;

робота консультантів, асоціацій, фірм в галузі раціоналізації управління конче необхідна у справі поліпшення ефективності систем управління. У зв'язку з цим існує потреба в методичному забезпеченні роботи по оцінці консультаційної діяльності в регіональному масштабі