

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

В. П. Костін

**УПРАВЛІНСЬКЕ
КОНСУЛЬТУВАННЯ**

Навчальний посібник

МАУП

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2009

ББК 65.293я73
К72

Рецензенти: *Н. А. Тітова*, д-р екон. наук, проф.
Г. В. Єльнікова, д-р пед. наук, проф.
А. Д. Чернявський, канд. екон. наук, проф.
М. А. Копнов, канд. техн. наук, проф.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 2 від 27.02.08)*

Костін, В. П.

Управлінське консультування: навч. посіб. / В. П. Костін. — К. : ДП
К72 «Вид. дім «Персонал», 2009. — 144 с. — Бібліогр.: с. 139–141.

ISBN 978-966-608-945-1

У навчальному посібнику розкривається сутність управлінського консультування, діяльність консалтингових компаній, що дає загальне уявлення про професію консультанта з управління, методи консультування, специфіку взаємовідносин консультанта і клієнта тощо.

Для викладачів, аспірантів, студентів вищих навчальних закладів, а також для спеціалістів, які професійно займаються управлінським консультуванням.

ББК 65.293я73

ISBN 978-966-608-945-1

© В. П. Костін, 2009
© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2009
© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009

ВСТУП

У західних країнах управлінське консультування (management consulting) давно визнано професійною службою, яка допомагає керівникам, спираючись на набутий іншими досвід, вирішувати свої практичні завдання. У промислово розвинutih країнах сотні тисяч приватних компаній і громадських організацій користувалися і користуються послугами управлінських консультантів, які, слід сказати, на сьогодні набули значного досвіду і широко його застосовують для свого професійного зростання та навчання молоді.

Випускники багатьох університетів і бізнес-шкіл вважають консалтингову компанію одним з найперспективніших місць роботи. І справді, ця сфера розвивається дуже швидко, оскільки попит на консалтингові послуги рік у рік зростає, а отже, ринок праці пропонує дедалі більше вакансій на посаду консультанта з управління (чи консультанта з організаційного розвитку).

Студентам, які тільки починають працювати або стоять перед вибором першого місяця роботи, особливо імponує можливість швидкого кар'єрного зростання у сфері управлінського консультування. Тому приблизно 40 % випускників економічних факультетів вузів, прагнуть пов'язати своє життя з консалтинговою діяльністю. Заінтриговані перспективами, які відкриває перед ними консалтинг, навіть ті, хто має магістерську, докторську та інші вчені ступені з юриспруденції, гуманітарних і природознавчих наук.

Кар'єрне зростання і висока зарплата — це лише одна з привабливих прикмет консалтингу. Консультантів з управління цінують за їх глибокі аналітичні здібності та вміння вирішувати проблеми бізнесу. Як наслідок, спеціалісту, який працював у консалтинговій компанії, набагато простіше отримати високу посаду у будь-якій іншій компанії від його ровесника з таким же стажем роботи, але з іншої сфери.

Управлінське консультування у пострадянських країнах також стає складовою бізнесу. Розвиток в Україні консалтингового бізнесу, збільшення кількості консалтингових компаній зумовлюють необхідність поліпшення якості їх послуг, потребу від керівників організацій розуміння самого процесу консультування та специфіки професії консультанта. Цього можна досягти шляхом набуття необхідних професійних навичок, усвідомлення ролі і оволодіння арсеналом методів і технологій у сфері діагностики організації клієнта, варіантів впливу,

розуміння меж можливостей та відповідальності консультанта з управління за заходи, що ним пропонуються.

Консультант запрошується власниками компаній, засновниками, акціонерами, керівниками організацій тоді, коли компанія не відповідає вимогам, які ставить перед нею зовнішнє середовище.

Метою управлінського консультування є:

- виявлення проблем організації;
- вироблення рекомендацій з вирішення виявлених проблем;
- сприяння у впровадженні вироблених рекомендацій.

У результаті консультування клієнт отримує звіт з описанням результатів діагностики, аналізом проблем організації, обґрунтуванням пропозицій щодо їх усунення тощо.

В Україні тільки в останні роки з'явилися якісні видання з управлінського консультування, наприклад, такі як [1–9]. Однак у цій і в іншій літературі, за винятком монографії авторитетного російського консультанта з управління А. І. Пригожина [8], вочевидь навмисно (з міркувань конкуренції або через складнощі викладу матеріалу) не розкриваються специфічні деталі з практики управлінського консультування.

Слід також зауважити, що для сучасної України управлінське консультування є досить “екзотичним” видом діяльності і новим бізнесом. Тому автор ставить за мету ознайомити читача з поняттям “управлінське консультування”, його еволюційним розвитком, професією консультанта і методами консультування, а також розкрити управлінське консультування як процес, як професію і бізнес.

РОЗДІЛ І

ЗМІСТ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ПРО УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ

1.1. Сутність консалтингу

Управлінське консультування чи консалтинг — це один із видів бізнесу, що розвивається дуже швидко в останнє десятиріччя. Вважається, що у найближчій перспективі середньосвітові темпи зростання послуг консалтингу становитимуть не менше 15 % на рік.

Організація, що потребує консультаційної підтримки, називається клієнтом. Цей термін може стосуватися як організації в цілому, так і її керівника, який запросив консультанта. **Консультант з управління (чи з організаційного розвитку)** — це спеціаліст, здатний впливати на окрему особу, групу або організацію в цілому, але він не має в ній безпосередньої влади. Її має тільки керівник, і саме він відповідає за діяльність організації, яку консультують, зокрема і за впровадження пропозицій консультанта. Якщо консультант з управління бере на себе всю відповідальність за зміни в організації, то він діє як менеджер. Мета консультанта — навчити клієнта тому, щоб організація керувала собою інакше, ефективніше [2].

Управлінське консультування має високий потенціал значних змін в організації. Консультанти з управління не можуть стовідсотково гарантувати позитивного результату. Вони лише дають рекомендації, як досягти успіху, як правильно реагувати на непередбачені обставини і перепони, і тісно співпрацюють з клієнтами у виробленні стратегії для досягнення поставленої мети [4].

Існує кілька підходів до визначення управлінського консультування: як процесу, як службової професійної діяльності і як бізнесу [1–4].

У першому підході управлінське консультування розглядається як процес, діяльність у сфері послуг: **“Процес консультування — це сукупність послідовних дій і рекомендацій, спрямованих на зростання ефективності функціонування організації клієнта, при цьому консультант відповідає лише за якість рекомендацій”**.

У другому підході управлінське консультування розглядається як особливий вид професійної службової діяльності і наводиться ряд характеристик, притаманних саме для цієї служби: ***“Управлінське консультування — це діяльність консультативної служби, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально підготовлених і кваліфікованих осіб, які допомагають організацій-замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації з вирішення цих проблем і сприяють, за необхідності, виконанню рішень”*** [1].

Подібні визначення використовуються професійними асоціаціями консультантів з управління у Великобританії, США та інших країнах, а також окремими консалтинговими компаніями.

Консалтинг — це бізнес індивідуалів, що впливає на специфіку всієї консалтингової діяльності, яка не має аналогів. Щоправда, схожі ознаки притаманні адвокатській і ріелторській діяльності. Успішні консультанти, адвокати і ріелтори повинні бути обов’язково професіоналами, комунікабельними, здатними працювати без чіткого розмежування особистого і робочого часу, і т. д.

Принципова різниця цих видів послуг на відміну від інших полягає у тому, що діяльність консультанта з управління спрямована *безпосередньо на удосконалення організації бізнесу клієнта, тобто чужого бізнесу* (якщо організація, яку консультують, є комерційною).

Різниця є і в способах формування оплати послуг. Так, оплата послуг адвоката здійснюється почасово або заздалегідь фіксується сторонами і, як правило, не залежить від результатів судового рішення.

Оплата ріелторських послуг здійснюється після виконання роботи, але відповідно до заздалегідь обумовлених відсотків від суми угоди, і не обов’язково залежить від кваліфікації ріелтора.

Розмір винагороди консультанта з управління, як і у адвоката, залежить, насамперед, від його іміджу і професіоналізму. Однак оплата консалтингових послуг здійснюється, як і в ріелторській діяльності, після виконання роботи. Саме тому бізнес консультанта в достатній мірі уразливий і залежить від об’єктивності клієнта. Якщо у клієнта виникають сумніви щодо якості роботи консультанта, оплата може затриматися або зменшитися. Доводити у суді неправомочність дій клієнта вважається неконсультативним, тому що незалежно від рішення суду шкода іміджу і бізнесу консалтингової компанії чи консультанта може бути катастрофічною. Труднощі у взаємодії з клієнтом консультант має вважати наслідком своєї компетентності [8].

Консалтингові компанії США, які дуже добре управляються, списують до 2 % загальної суми рахунків, поданих до оплати. У деяких країнах списується до 10 % нарахованої суми [1].

Щоб запобігти незадоволенню клієнтів рівнем обслуговування, консалтингові компанії посилюють свою відповідальність за дорогі послуги. Деякі компанії не ставлять питання про винагороду доти, доки клієнт не буде цілком задоволений якістю наданих послуг [4].

З погляду бізнесу, консалтинг — це одна з професій, які дозволяють отримати гідну винагороду. Водночас консультант-одинак може бути висококваліфікованим спеціалістом, але не отримувати великих доходів. Необхідно також вміти добре управляти своїм бізнесом.

Таким чином, у третьому підході консалтинг розглядається як бізнес [1–4, 8]: **“Консалтинг — це діяльність, спрямована на удосконалення управління організацією клієнта і яка дає дохід консультанту”**.

Три підходи до управлінського консультування не суперечать, а тільки доповнюють один одного.

Слід також зауважити, що управлінське консультування — це не просто процес генерування консультантом кваліфікованих порад (здобутих знань, досвіду), на основі чого клієнт отримує готові варіанти рішень. Це ще й специфічний процес взаємодії консультанта з клієнтом за умов, коли в принципі не існує готового рішення. *Управлінське рішення приймається на основі об'єднання знань і досвіду консультанта, керівника і персоналу організації.*

Ця обставина докорінно відрізняє управлінське консультування від побутового, з яким людина повсякденно стикається у своєму житті, а діяльність консультанта з управління принципово відрізняється від діяльності, наприклад, консультанта-продавця, консультанта-психолога і т. д.

Послугами консалтингових компаній зазвичай користуються без розголосу, тому про них рідко пишуть в газетах, за винятком спеціалізованих економічних видань. І оскільки консультанти з управління часто займаються такими делікатними питаннями, як, наприклад, скорочення персоналу, клієнти віддають перевагу тим спеціалістам, які не обговорюють їх проблеми з пресою [4].

Однак іноді керівництво організації клієнта, розголошуючи своє співробітництво з консалтинговими компаніями, може використати це на свою користь. Наприклад, власники акцій швидше за все пози-

тивно відреагують на те, що корпорація готується до серйозних змін, тобто наймає консультантів [4].

У літературі наведено достатню кількість прикладів значного зростання ефективності діяльності організацій після впровадження пропозицій консультантів з управління. Типовий приклад наведено в [4]. Провідний госпіталь у Стокгольмі (Швеція) був вимушений запросити консультантів компанії *Boston Consulting Group*, коли розмір державних субсидій скоротився, а попит на медичні послуги продовжував зростати. Збільшувати ефективність використання операційних потужностей госпіталю і зменшити витрати можна було за рахунок скорочення термінів лікування. Спочатку персонал госпіталю скептично сприйняв цю ідею. Існував ризик зменшення якості догляду за хворими.

У госпіталі провели модернізацію операційних процедур і методів укомплектування персоналу, завдяки чому період передопераційної підготовки вдалося скоротити з кількох місяців до кількох днів. Крім того, завдяки зменшенню операційного циклу, починаючи з реєстрації пацієнтів, самої операції, інтенсивної терапії, і закінчуючи випискою, госпіталь став у змозі закрити дві з п'ятнадцяти операційних і при цьому збільшити кількість операцій на день на 30 %. До того ж пацієнти забезпечувалися кращим обслуговуванням без втрати якості, а госпіталь скоротив витрати і продовжував розширяти свою діяльність.

Для управлінського консультування характерні такі основні *принципи* [1].

Професіоналізм. Консультант з управління набуває не лише знань, а й навичок спілкування з персоналом, практичного досвіду з виявлення проблем організації, вироблення рекомендацій щодо вирішення проблем організації, сприяння їх впровадженню, планування змін, подолання опору змінам, навчання клієнта тощо.

Менеджери організацій клієнтів у принципі також могли б здобути подібні знання та досвід, однак обмежені можливості спілкування з персоналом інших організацій, по суті, стають на перешкоді цьому.

Дорадчий характер. Це означає, що консультанти з управління залучаються не для того, щоб керувати організацією або приймати делікатні рішення від імені менеджерів. Вони – радники і не мають безпосередньої влади приймати рішення про зміни чи втілювати їх у життя. Вони відповідають лише за якість і завершеність поради.

Консультант з управління повинен запропонувати не один, а кілька варіантів порад, до того ж у правильний спосіб, потрібній особі і в потрібний час — у цьому його майстерність.

Незалежність. Консалтинг — незалежна консультативна служба. Консультант повинен об'єктивно оцінювати будь-яку ситуацію, пропонувати чесні і обґрунтовані рекомендації виключно в інтересах організації клієнта. Для цього необхідна фінансова, адміністративна і політична незалежність консультанта від клієнта.

За кордоном є багато прикладів успіху, коли кращі в світі консультанти з управління рятували компанії, що стояли перед банкрутством, або повертали до життя старі фірми. Створено міф про те, що за допомогою консультування можна вирішити будь-яку складну управлінську проблему. Однак це лише міф.

Крім того, для досягнення успіху необхідне не тільки бажання керівника підвищити ефективність роботи своєї організації, а й його тісна співпраця, взаємодія з консультантом з управління. Без цього навряд чи вдасться виробити правильне рішення через відсутність сукупності інформації.

1.2. Еволюція розвитку консалтингу

Управлінське консультування в західних країнах

Як стверджує у своїй книзі відомий американський консультант П. Блок [2], всупереч поширеному переконанню, найдавнішим видом діяльності є консалтинг. Першим консультантом був змії у райському саду. Посеред картини небувалого миру і безтурботності змії, при потуранні найвищого керівництва, взяв на себе консультативну роль перед Євою. Коли Єва дослухалася поради і зірвала плід, що ріс низько, наслідки були серйозними і довгостроковими.

Цей жарт засвідчує, що консультуванням людство займається з незапам'ятних часів.

У монографії з управлінського консультування за редакцією М. Кубра [1] наголошується, що консалтинг виник в часи промислової революції і пов'язаних з нею суспільних перетворень. Консалтинг має спільне коріння з управлінням як окремою сферою діяльності людини і предметом навчання.

Одним із засновників теорії наукового управління є американський фабрикант Чарлз Т. Семпсон. У 1870 р. на власній взуттєвій фабриці він так реорганізував виробничий процес, що зміг набрати

персонал з некваліфікованих робітників китайців. Через рік він передав свій досвід власнику пральні.

Піонери наукового управління (включаючи Фредеріка У. Тейлора, Френка і Лілліан Гілберт, Генрі Л. Гантт і Харрінгтона Емерсона та ін.) зробили великий внесок у розвиток консультування. Їхні технічні і методологічні підходи до спрощення робочих процесів і підвищення продуктивності праці були різними, а іноді навіть суперечили одне одному.

Управлінське консультування зосереджувалося здебільшого на питаннях продуктивності, ефективності, раціональної організації праці, вивчення трудових рухів і витрат часу, ліквідації відходів і зменшення витрат виробництва. Це отримало назву “організація виробництва”. Практичних робітників у цій царині часто називали “експертами з ефективності”, їх поважали за цілеспрямованість, нові методологічні підходи і отримані результати, які часто були значними за рахунок кадрових скорочень. Тому робітники і діячі профспілок їх страхалися.

Ця негативна обставина і стимулювала появу нових напрямів консультування. Одна з перших консалтингових фірм сучасного типу була заснована у Чикаго (1914 р.) Едвіном Бузом і мала назву “Служба ділових досліджень”.

У 20-ті роки Ельтон Майо дав імпульс дослідженням з управлінського консультування в сфері взаємовідносин між членами колективу, а Мері Паркер Фоллет — у сфері управління людськими ресурсами.

Інтерес до ефективнішого збуту і маркетингу пробудили такі спеціалісти, як англієць Гарольд Уайтхед, автор книги “Принципи торгівлі”, написаної в 1917 р. У 20-ті роки було засновано кілька консалтингових фірм, які рік у рік поліпшували свою діагностичну діяльність. Набуло розвитку консультування з питань фінансів, включаючи фінансування підприємств і фінансовий контроль над операціями. Нові консультанти мали бухгалтерську освіту і досвід роботи з фірмами, власниками яких були бухгалтери-практики. Одним з них був Джеймс О. МакКінсі, прибічник теорії загального управління і ретельного діагнозу підприємства. Він заснував власну консалтингову фірму в 1925 р. Компанія McKinsey & Company є однією з найбільших і нині.

У 20-і і 30-і роки управлінське консультування здобуло визнання не тільки в США і Великобританії, а й у Франції, Німеччині та в

інших промислово розвинених країнах. Однак його обсяг і сфери застосування були обмежені. Існувало лише кілька фірм, престижних, але невеликих, до їх послуг вдавалися здебільшого великі корпорації. Проте почали надходити замовлення від уряду. Управлінське консультування поступово охоплювало державний сектор.

Під час Другої світової війни надходили замовлення не лише від уряду, а й від збройних сил США, виникла навіть необхідність у мобілізації кращих управлінських сил країни.

Післявоєнне будівництво і швидке зростання ділової активності створили попит на управлінське консультування, що обумовило застосування багатьох консалтингових компаній, у їхній діяльності спостерігаються значні якісні зміни.

Щоб задовольнити вимоги клієнтів з нових галузей економіки, консультанти з управління адаптували свої послуги до нових умов, спеціалізуючись у конкретних галузях або, навпаки, забезпечуючи великий набір послуг.

Попит на послуги консультантів з управління змінився на початку 80-х років минулого століття, коли у всьому світі спостерігався економічний спад. Кошти організаціям на зовнішнє консультування обмежувалися, впав попит на консалтингові послуги, що не стосувалися основних проблем стратегії та ефективності ведення бізнесу. З цієї причини зростання багатьох консалтингових компаній уповільнилося, окремі витіснялися з ринку послуг, інші вимушені були об'єднатися і скоротити свою діяльність.

Проте деякі провідні західні компанії виявилися досить гнучкими, вони критично оцінили свою діяльність і визначили шляхи подальшого розвитку консалтингового бізнесу, запровадивши, зокрема, набір послуг, які мають попит за умов кризи.

Після економічної кризи всі великі і багато малих компаній почали виявляти активність в інтернаціоналізації своїх операцій з пошуку нових ринків, пристосовуючись до змін у міжнародній економіці. У великих консалтингових компаніях закордонні операції забезпечують 30–70 % прибутку.

Удосконалюється сам процес консультування, більше уваги приділяється активній участі клієнтів у виконанні завдань, виробленню у них власних навичок вирішення проблем. Чимало керівників — це справжні експерти з питань ефективної роботи консультантів з управління. Вони розробили власні критерії відбору консультантів, спостереження за їх діями, отримання від них знань.

Останнім часом значно посилилася конкуренція, через що зростає активність консалтингових фірм у пошуку клієнтів, а відтак набули розвитку служби реклами і маркетингу.

Нині професіонали управлінського консультування у західних країнах можуть допомогти вирішити будь-яку проблему. Коли з'являються нові проблеми, виникають і потреби їх розв'язувати, і консультант з управління як людина творча намагатиметься зайняти цю нову нішу.

У Європейському довіднику консультантів з менеджменту консалтингові послуги поділяються на 84 види, об'єднані у вісім груп [10]:

1. *Загальне управління*: визначення ефективності системи управління; оцінка бізнесу; управління нововведеннями; визначення конкурентоспроможності і вивчення кон'юнктури ринку; диверсифікація; міжнародне управління; оцінка управління; злиття і придбання; організаційна структура і розвиток; приватизація; управління проектом; управління якістю; реорганізація інженерних служб; дослідження і розвиток; стратегічне планування.

2. *Адміністрування*: аналіз роботи канцелярії; розміщення і переміщення відділів; управління офісом; організація і методи управління; регулювання ризику; гарантії безпеки; планування робочих приміщень та їх обладнання.

3. *Фінансове управління*: система обліку; оцінка капітальних витрат; господарський оборот фірми; зниження собівартості продукції та послуг; неплатоспроможність (банкрутство); збільшення прибутку; зростання доходів; оподаткування; фінансові резерви.

4. *Управління кадрами*: професійний рух і скорочення штатів; культура корпорації; забезпечення рівних можливостей; пошук кадрів; відбір претендентів на роботу; здоров'я та безпека; програми заохочення; внутрішні зв'язки, комунікації; оцінка робіт; трудові угоди і зайнятість; навчання менеджменту; планування робочої сили; мотивація; пенсії; аналіз функціонування; психологічна оцінка; винагорода; підвищення кваліфікації працівників.

5. *Маркетинг*: реклама та стимулювання збуту; корпоративний образ і взаємини з громадськістю; післяпродажне обслуговування замовників; дизайн; прямий маркетинг; міжнародний маркетинг; дослідження ринку; стратегія маркетингу; розробка нової продукції; ціноутворення; роздрібний продаж і діяльність дилерів; управління збутом; навчання збутовій діяльності; соціально-економічні дослідження і прогнозування.

6. *Виробництво*: автоматизація виробничих процесів; використання обладнання і його технічне обслуговування; промисловий інжиніринг; переробка матеріалів; регулювання внутрішнього розподілу матеріалів; упаковка; схема організації робіт на підприємстві; консультування і удосконалення продукції; управління виробництвом; планування і контроль за виробництвом; підвищення продуктивності праці; закупки; контроль якості.

7. *Інформаційні технології*: комп'ютеризовані системи управління; застосування комп'ютерів в аудиті і оцінці діяльності; електронна видавнича діяльність; інформаційно-пошукові системи; проектування і розробка систем.

8. *Спеціалізовані послуги*: консалтинг з управління електроенергетикою; інженерний консалтинг; екологічний консалтинг; юридичний консалтинг; консалтинг з управління розподілом матеріалів і матеріально-технічного забезпечення; консалтинг у державному секторі; консалтинг з телекомунікацій.

Управлінське консультування у країнах Східної Європи

У цих країнах консалтингова діяльність активно розвивалася у 50-ті роки ХХ ст. і згодом практично припинена [11]. Це пояснюється монополізацією виробництва і вилученням конкуренції на внутрішньому ринку. Була сформована широка мережа науково-дослідних, проектно-конструкторських і технологічних служб, тому необхідність залучення зовнішніх консультантів втратила значення.

Наприкінці 60 — на початку 70 років виникають нові консалтингові фірми. Традиційно вони створювалися на базі університетів або інститутів підвищення кваліфікації, госпрозрахункових науково-дослідних і проектно-конструкторських організацій. Наприкінці 70-х років почали створюватися спеціалізовані консалтингові фірми у вигляді малих підприємств. Перші з них виникли в Угорській Народній Республіці (УНР), а згодом у Народній Республіці Болгарії (НРБ), Польській Народній Республіці (ПНР) і Чехословацькій Соціалістичній Республіці (ЧССР). Виникали фірми при громадських організаціях — науково-технічних товариствах, спілках. Крім національних консалтингових фірм створювалися спільні підприємства за участю закордонного капіталу.

У НРБ проблеми управлінського консультування почали розроблятися з середини 60-х років. У 1968 р. було створено спеціальне бюро під назвою “Вивчення і консультації” при Центрі з удосконален-

ня керівних кадрів. Методичну підтримку надав проєкт Міжнародної організації праці. Вперше у штатному розкладі з'явилися посади консультанта і старшого консультанта з управління. У 1971 р. бюро увійшло до складу Академії суспільних наук і соціального управління при Центральному Комітеті Болгарської комуністичної партії.

У 1979 р. у НРБ затверджено постанову Ради Міністрів “Про прийняття Правил залучення консультантів з управління і позаштатних співробітників у сфері науково-технічного прогресу”. У соціалістичних країнах це був перший нормативний документ, яким регламентувалася консалтингова діяльність.

Державні реформи позитивно вплинули на розвиток консалтингу. Розширення самостійності економічних суб'єктів під час переходу від командно-адміністративної системи управління до опосередкованого управління за законами ринкової економіки створило умови для виникнення інституційних форм консультування.

У Польщі з 1982 р. відповідно до розпорядження уряду активізувалася консалтингова діяльність, з'явилися нові організаційні форми: спеціалізовані державні фірми, кооперативні і приватні установи.

У 1982–1987 роках Інститут організації управління і підвищення кваліфікації кадрів провів кілька наукових семінарів на тему “Організаційне консультування”. У них брали участь і обмінювалися досвідом представники науки, господарської практики, державної адміністрації, експерти і керівники фірм з надання консалтингових послуг.

У ЧССР поряд з консультаційними групами, що входили до складу дослідницьких і інших організацій, діяли самостійні організації (наприклад, Інститут управлінського консультування при Чеському комітеті з наукового управління). У 1975 р. чимало організацій з консультування були закриті. Управлінським консультуванням та експертизами у цей період в основному займалися Будинки техніки (при Чехословацькому науково-технічному товаристві).

У 1982–1985 роках інститут ІНОРГА спільно з рядом провідних наукових установ видав чотири томи Каталогу методів управління, які об'єднані у шести функціях управління і дев'ятнадцятих групах діяльності.

У середині 1988 р. в ПНР налічувалося близько 400 консалтингових фірм, половина з яких діяла у рамках наукових і професійних товариств. В УНР регулярно займалися управлінським консульту-

ванням близько 1000 консалтингових фірм, а загальна чисельність консультантів сягала 10 тис. чол. У ЧССР до консультантів з управління вдавалися більше 50 % керівників.

На сьогодні у цих країнах консалтингова діяльність на ринку послуг посідає чільне місце.

Управлінське консультування в СРСР

Консалтингова діяльність зародилася в СРСР у середині 20-х років ХХ ст. і зробила суттєвий вплив на формування теорії і удосконалення практики управління [12]. Витоки управлінського консультування беруть початок у концепції наукової організації праці (НОП) 20–30-х років, коли Інститут техніки управління при Наркоматі РСІ займався консультаційною діяльністю. Пізніше в період індустріалізації, коли будувалися великі підприємства і зміцнювався адміністративно-директивний стиль управління, консалтингову діяльність було по суті згорнуто, мала короткостроковий, епізодичний характер завдяки консультантам з управління, які діяли переважно з власної ініціативи.

У 1971 р. було прийнято Комплексну програму подальшого поглиблення і удосконалення співробітництва і розвитку соціалістичної економічної інтеграції, в якій акцентувалася увага на необхідності обміну виробничим досвідом між країнами-членами Ради Економічної Взаємодопомоги (РЕВ). У Міжнародному науково-дослідному інституті проблем управління (МНДІПУ, Москва) підготовлено матеріали з аналізом досвіду господарської діяльності провідних країн РЕВ.

У СРСР було накопичено значний досвід з управлінського консультування. У цьому напрямі плідно працювали спеціалізовані центри у Таллінні, Москві, Ленінграді, Києві, Новосибірську і т. д. У 80-і роки радянські і болгарські спеціалісти здійснювали спільні розробки з практичного експериментування методів діагностичного аналізу і управлінського консультування.

У 80-і роки почали відроджуватися служби наукової організації праці, які мали завдання вирішувати питання зростання продуктивності праці і поліпшення управління. За змістом служба наукової організації праці була близькою до служби внутрішніх консультантів у США.

На сьогодні управлінське консультування в Україні перебуває на такій стадії розвитку, коли відпрацьовується логіка теорії консалтин-

гу і поступово набувається досвід роботи, головним чином творчо переймаючи досвід західних країн.

1.3. Характеристика ринку управлінського консультування за кордоном і в Україні

Ринок консалтингових послуг за кордоном

За останні десять років спостерігається значне зростання затребуваності консалтингових послуг [12]. Ця обставина пов'язана з глобалізацією світової економіки. Останні досягнення інформаційних технологій, глобальні інформаційні мережі змінили уявлення про управління підприємствами, про технології виробництва, управління і ведення бізнесу. Насичення традиційних ринків товарів потребує пошуку нових підходів до споживача. Саме тому більше 80 % портфельів замовлень провідних консультаційних компаній — це фактичні замовлення на послуги з реорганізації і реструктуризації бізнесу.

У середині першого десятиріччя XXI ст. ринок консалтингових послуг оцінюється майже в 200 млрд. доларів США [4], на ньому частка США становить майже 50 %. Для порівняння — бюджет України на 2007 р. затверджено у розмірі майже 30 млрд доларів США.

Кількість консультантів з управління становить приблизно 700 тис. осіб, без урахування консультантів, які займаються тільки питаннями інформаційних технологій і управління кадрами. У світі налічується приблизно 1720 консалтингових компаній (без урахування консалтингових компаній у пострадянських країнах). За чисельністю спеціалістів і за обсягом річного обігу послуг 40 компаній із цієї кількості можна вважати великими, 180 компаній — середніми і 1500 компаній — малими, при цьому 40 найбільших компаній обслуговують 66 % світового ринку, 180 середніх — 25%, 1500 малих компаній — 9 %.

Велика консалтингова компанія налічує від 300 до 60000 консультантів і має річний прибуток у кілька мільярдів доларів. У середній компанії працює від 100 до 300 консультантів, а її річний прибуток становить до 200 млн доларів. У малих компаніях у середньому працює до 4 консультантів, а їх річний прибуток не перевищує 0,5 млн доларів.

Існує ряд фірм, які орієнтуються на клієнтів із певних галузей. Наприклад, велика міжнародна консалтингова компанія *SH&E (Simat Hellisen & Eichner)*, яка має ряд проектів у країнах СНД, спеціалізу-

ється виключно на авіапідприємствах. Консалтинг у сфері авіабізнесу є основним видом діяльності і для деяких невеликих регіональних фірм, таких як англійська *Atlas Project Management* і російсько-ірландська *Avia International Ltd.* Більшість клієнтів цих фірм — авіапідприємства колишніх союзних республік.

У цілому сектор консалтингових послуг розвивається випереджаючими темпами порівняно з іншими галузями світової економіки. Особливий розвиток ринку консалтингових послуг очікується у країнах Центральної та Східної Європи, СНД і Китаю.

Ринок консалтингових послуг в Україні

Ринок управлінського консультування є своєрідною “копією” ринку бізнесу України [13]. Йому притаманні дефіцит якісних і дешевих послуг, завищена вартість неякісних послуг, і багато з тих ознак, які характерні для початкової стадії формування і структуризації будь-якого ринку.

На сьогодні на українському ринку функціонує близько 500 вітчизняних консалтингових компаній, пересічна з них на 2006 р. має приблизно такі характеристики:

- кількість консультантів не перевищує 10 осіб, з них тільки кілька осіб мають досвід управлінського консультування більше 3 років;
- термін роботи компанії на ринку — 3–5 років;
- спектр послуг — 2–3 напрями управлінського консультування, корпоративні і відкриті тренінги, послуги рідко формалізовані, як правило, адаптуються під потреби клієнтів.

Ринок консалтингових послуг в Україні має таку спрямованість:

1. ***Стратегічне управління*** (оцінка компанії, обґрунтування проєктів злиття і поглинання, розробка і обґрунтування нових проєктів, розробка стратегії бізнесу, ревізія існуючої стратегії і бізнес-ідеї та ін.).
2. ***Системи менеджменту якості*** (розробка і впровадження систем менеджменту, сертифікація та ін.).
3. ***Управління проєктами*** (розробка та інсталяція “Офісу управління проєктами”, розробка корпоративного стандарту управління проєктами, проєкти розвитку, реінжиніринг бізнес-процесів компанії та ін.).
4. ***Інформаційні системи управління*** (автоматизація системи управління, діагностика стану інформаційних систем управління,

розробка стратегії розвитку інформаційних систем управління, розробка технічного завдання на інформаційну систему управління, бізнес-моделювання).

5. **Управління виробництвом** (аудит виробничої діяльності, постановка системи бізнес-процесів, постановка оперативного планування, побудова оптимальної системи обліку собівартості виробництва, удосконалення управлінського обліку).
6. **Управління фінансами** (впровадження бюджетування, системи управлінського обліку, системи управління витратами, розробка бізнес-плану та ін.).
7. **Управління персоналом** (організація внутрішніх корпоративних центрів підготовки, розвиток системи управління персоналом, кадровий аудит менеджерів компанії, формування команди на підприємстві і т. д.).
8. **Управління іміджем** (створення і розвиток іміджу компанії, розробка програми PR-просування, моніторинг інформаційного середовища, розробка інформаційної моделі).
9. **Управління збутом** (аудит збутової діяльності, автоматизація управління збутом і т. д.).
10. **Управління постачанням** (аудит постачання компанії, розробка постановки завдання, автоматизація управління постачанням).
11. **Підвищення кваліфікації** (стратегічне управління, системи менеджменту якості, управління проектами, виробництвом, фінансами, іміджем і т. д.).
12. **Експертна оцінка майна** (оцінка рухомого і нерухомого майна, нематеріальних активів, цілісних майнових комплексів, формування об'єктів інтелектуальної власності, бухгалтерський облік і оподаткування нематеріальних активів і т. п.).

Нині українські підприємства — це своєрідний полігон з застосування різноманітних управлінських методів. Причина очевидна — період “виживання” в основному завершено, ринок почав формуватися, насичуватися товарами та послугами, методи “державного капіталізму”, що допомагали стримувати суперрентабельність бізнесу, поступово слабшають. Виникає конкуренція, що потребує зменшення витрат, оптимізації використання ресурсів і т. п. Іншими словами, формується затребуваність консалтингових послуг.

Іншим, не менш важливим фактором кризи управління є бурхливе зростання масштабів бізнесу, насамперед успішних компаній, що потребує зміни управлінських методів, причому за умов дефіциту часу.

У зв'язку з цим проблем в управлінні підприємством досить багато. Але можна акцентувати головну — старі принципи управління вже не виправдовують себе, а нові ще на сформувалися.

З управлінського погляду, нині на пострадянському просторі умовно можна виділити три моделі менеджменту [14].

По-перше, це менеджмент здорового глузду, він притаманний багатьом компаніям. Більшість їх керівників свого часу були програмістами, хіміками, інженерами, тільки не професіоналами з управління. Бізнес на першій стадії розвитку був досить простим, менеджмент здорового глузду себе виправдовував. Але зі збільшенням компаній здоровий глузд не міг замінити професіоналізм.

Фірми, що керуються у своїх діях другою моделлю, здійснили реконструкцію технічної бази менеджменту. Але далі зовнішньої форми і технічного переобладнання справа не посунулася. Використання власне західних технологій управління підприємствами практично відсутнє. Іншими словами, західний менеджмент значно вплинув тільки на форму і технічний бік менеджменту.

Зрештою, існує найчисельніша третя група, в якій менеджмент продовжує дотримуватися в основному радянської моделі.

З цих трьох інгредієнтів — менеджменту здорового глузду, який вже не справляється зі своїми завданнями, західного менеджменту, який передає багато чого по формі, але не в змозі повністю бути перенесеним по суті, і радянського менеджменту, який охоплює більшу частину підприємств, — складається менеджмент на пострадянському просторі.

Більшість організаційних проблем вітчизняні організації наслідували від радянської культури управління [8]:

- **Відсутність навичок з розробки стратегії.** Більшість стратегій організацій побудовано без сучасних методів, і їх скоріше можна віднести до довгострокового планування. Але довгострокове планування неможливе при сучасній динаміці змін, а методи стратегічного управління більшості керівників незнайомі.
- **Демотивуючий стиль керівництва.** Співвідношення негативних і позитивних впливів на підлеглих у вітчизняних організаціях становить приблизно 3:1 на користь доган, депремійовань та інших покарань. Тобто у психологічному відношенні управління організаціями в основному репресивне, а уява про мотивацію обмежується тільки грошима.

- **Розсіювання цілей.** Керівники, як правило, не в змозі правильно та грамотно визначити службові функції своїх підрозділів і робітників.
- **Відсутність інновацій.** Цінні починання ігноруються, тому що керівництво не вміє проводити зміни вчасно і доводити їх до кінця.
- **Низька керованість.** Відсутність командності, нерозвинена орієнтація фірми на клієнта, страх делегувати відповідальність — набір такої організаційної патології призводить до низької керованості організацій, до їх дуже слабкої динамічності.

Але самі керівники вилікувати свої організації неспроможні: вони не все бачать, зайняті, як правило, вирішенням численних нагальних проблем і не уявляють, як можна змінити свою діяльність.

1.4. Причини затребування послуг консультантів з управління

Сьогодні навіть великі корпорації з талановитим керівником і професійно підготовленим персоналом часто звертаються до консультантів з управління, серед них є навіть такі, що входять до 500 найуспішніших. Це засвідчує досвід.

Укладається багато “повторних проектів”: велика корпорація, задоволена професійною майстерністю консалтингової компанії, може звертатися до неї за послугами протягом кількох років. У деяких консалтингових компаній обсяг повторних проектів сягає 70–80 %. Багато корпорацій мають своїх постійних консультантів з управління, користуються послугами кількох консалтингових компаній, щоб отримати максимальну користь.

До основних причин затребування послуг консультантів з управління належать [1, 13]:

1. **Заощадження коштів.** Компанії будуть залучати до роботи за необхідності дедалі більшу кількість найманих консультантів з управління, щоб не утримувати високооплачуваних штатних співробітників.

2. **Особливі завдання і навички консультантів.** Відсутність у штаті співробітників, здатних вирішувати певні проблеми через нестачу знань і навичок, не є ознакою їх некомпетентності. Це обумовлено тим, що темпи змін у зовнішньому середовищі дуже високі, а

потреби різні. Тому навіть у великих організаціях може не вистачити ресурсів для навчання своїх співробітників.

3. Дефіцит часу у співробітників організації. У ряді випадків організація має необхідні кваліфіковані кадри, але вони зайняті довгостроковою роботою з складної проблеми. У цьому випадку консультант з управління тимчасово може стати частиною організації.

4. Неупереджений погляд зі сторони. На персонал організації можуть сильно впливати особисті зв'язки, традиції, що заважає розгляді проблеми. А консультант з управління не залежить від клієнта, непідвладний внутрішнім взаємовідносинам в організації, а тому може лишатися неупередженим, виявити проблему і накреслити шляхи її розв'язання, спираючись на знання і досвід, отримані під час роботи в інших фірмах і галузях.

5. Обґрунтування рішень, які вже прийняті керівництвом організації. У ряді випадків консультантів з управління запрошують для виконання завдання, метою якого є обґрунтування вже прийнятого рішення, але з посиланням на думку консультанта. При цьому останній переймається внутрішнім життям організації-клієнта. У цьому головне уникнути пастки, не стати інструментом захисту чийось особистих чи групових інтересів.

6. Навчання за допомогою консультування. Іноді клієнти звертаються до консультантів з управління для того, щоб набути особисто знання і засвоїти методи, до яких вдається консультант, скажімо, при виявленні проблеми чи здійсненні змін (опит, діагноз, спілкування, переконання, зворотний зв'язок, оцінка тощо). У таких випадках “організації допомагають самі собі”.

Це двосторонній обмін, тому що, допомагаючи клієнтам, консультант сам вчиться у них.

7. Складність структури організації (бізнесу), яка значно перевищує обсяг уваги керівника. Люди з малим обсягом уваги в принципі не стають керівниками. Однак коли керівнику великої організації, навіть з достатнім обсягом уваги, її все одно не вистачає, це призводить до прийняття неоптимальних рішень. При цьому ціна помилок може стати неприпустимо високою.

Таким чином, потреба в консультаційних послугах у теперішній час зумовлена економічними міркуваннями, об'єктивними і суб'єктивними причинами.

1.5. Причини популярності професії консультанта з управління

В основі стрімкого розвитку сфери консалтингових послуг лежать три ключові фактори [4].

По-перше, у послугах консультантів з управління є потреба на всіх етапах економічного циклу. Під час економічного спаду і нестабільності клієнтів цікавлять питання реінжинірингу, зниження витрат, вироблення оборонних стратегій. І навпаки, у сприятливі періоди економічного циклу консультанти допомагають організаціям зберігати темпи зростання чи навіть прискорювати їх, перемагати слабших конкурентів, передбачати і бути готовим працювати за нових економічних умов. На відміну від багатьох інших секторів економіки консалтинговий бізнес відносно добре захищений від негативних впливів циклічних коливань.

По-друге, бар'єри входження в сферу консалтингу дуже низькі, оскільки головний актив у цьому бізнесі — інтелектуальний капітал. Основні матеріальні витрати, необхідні для створення малої консалтингової компанії, складаються з затрат на приміщення для офісу, на доступ до інформації і на засоби зв'язку. Усі інші витрати, пов'язані з відрядженнями, проживанням у готелях, харчуванням, перевезенням, послугами посередників і субпідрядників, компенсуються клієнтами. Хоча консалтингові компанії, які бажають здобути загальне визнання і популярність, повинні вкладати значні кошти в інтенсифікацію збуту і маркетинг. Однак багато з них задовольняються тим, що будують свою репутацію на високій якості виконаної роботи, чим і прилучають клієнтуру.

По-третє, консультанти з управління можуть легко вийти з бізнесу, оскільки користуються великим попитом в організаціях, яким необхідні талановиті керівники. Корпорації можуть запропонувати висококласним консультантам з управління зайняти досить престижну посаду. До того ж багато консультантів з управління часто спілкуються з особами, які займаються “мисливством за професіоналами” і які постійно переманюють кращих спеціалістів з консалтингового бізнесу на високі посади в компаніях інших галузей економіки. Більшість консалтингових компаній пишаються тим, що мають рекордні показники працевлаштування своїх колишніх співробітників у відомі корпорації і рекламують консалтинг як спеціальність з широкими можливостями для кар'єрного зростання. Наприклад,

практично в усіх компаніях зі списку *Fortune 500* можна знайти колишніх консультантів з управління із старішої консалтингової компанії *McKinsey & Company*.

1.6. Типологія консультантів

Серед консультантів з питань управління виокремлюють дві групи – “універсали” (“джеренералісти”) і “спеціалісти” [1, 3, 8].

У більшості консалтингових компаній є певний розподіл праці між тими, хто в першу чергу є “спеціалістом” (ознайомлений з усіма новинками у конкретній сфері) і тими, хто є “універсалом” (компетентний у кількох сферах управління і головну увагу приділяє їх взаємодії).

Знання консультантів “універсалів” повинні охоплювати теорію організації і управління. “Універсали” готують і координують глобальні завдання, які потребують сполучення знань і вміння, зокрема і “спеціалістів”. Вони зазвичай займаються діагностикою організації, переговорами з клієнтами, плануванням і координацією виконання завдань, виробленням висновків на основі конкретних спостережень “спеціалістів”, поданням остаточних пропозицій клієнтам і т. д. Тобто в руках “універсалів” у процесі консультування зосереджено управлінські функції і за необхідності вони мають право задіяти і консультантів-“спеціалістів”.

Деякі питання, що стосуються сфери загального керівництва, розглядаються виключно “універсалами”: діагностика, політика і стратегія організації, стиль керівництва і управління, організаційна структура і культура і т. д. Більшу частину консалтингових послуг малим підприємствам надають саме “універсали”, вони можуть дати пораду клієнту з ведення бізнесу в цілому.

“Спеціалісти” розв’язують конкретні управлінські завдання і надають допомогу клієнтам з досить вузьких сфер знань: економічних, юридичних, технічних, аудиторських і т. п. Наприклад, усім потрібні послуги спеціалістів з діловодства і документообігу, мотивації, кадрових послуг, атестації персоналу. Застосовуючи добре відпрацьовані технології консультування, вони можуть за короткий час надати допомогу великій кількості клієнтів. Вирішення проблем оцінки активів, злиття і розділення компаній, реструктуризації і багато іншого є предметом спеціалізації управлінського консультування.

1.7. Вимоги до консультанта з управління

Світова практика напрацювала комплекс вимог до консультанта як до професіонала. Він повинен володіти трьома основними типами навичок — технічними (спеціальними), міжособистісного спілкування та консалтинговими [2].

Технічні навички. Консультант, перш за все, має бути компетентним у питанні, що обговорюється, а взагалі повинен намагатися знати все в галузі своєї спеціалізації (тобто мати високу кваліфікацію). Цьому допоможе систематичне ознайомлення з публікаціями у спеціалізованих журналах і з новою літературою. Професіонал консультант з управління може бути і висококласним експертом у обраній сфері діяльності. Його обов'язок постійно розширювати свій кругозір, мати уявлення, хоча б у загальних рисах, про те, що відбувається за межами сфери діяльності, знати, у кого можна отримати, в разі необхідності, кваліфіковану допомогу.

Баланс глибини, широти знань і досвіду є важливою прикметою успішного консультанта з управління. Саме на це розраховує клієнт, який не тільки без жалю, а й з **вдячністю** віддасть гроші за послуги консультанта [3].

Навички міжособистісного спілкування. Консультанту з управління необхідно набути навичок міжособистісного спілкування: висловлювати свої думки, слухати, надати підтримку, розумно сперечатись, підтримувати стосунки з співрозмовником. По суті, є цілий напрям гуманітарних знань, що дозволяють удосконалити ці навички.

Із практики консалтингу відомо, що при виконанні завдання близько 70 % часу консультант витрачає на спілкування з клієнтом [1]. Легкість спілкування створює передумови для розуміння та сприйняття нових ідей, а це, передусім, і є головною метою консультування. Як і технічні навички, навички міжособистісного спілкування життєво необхідні для ефективного консультування. Деякі спеціалісти помилково стверджують, що хороший консалтинг — це здебільшого вміле міжособистісне спілкування [2].

Консалтингові навички — це компетентність у процесі управлінського консультування, тобто у підготовці і виконанні консалтингового проекту на всіх його етапах — від першого контакту з клієнтом до професійного завершення проекту. До таких навичок треба віднести, передусім, діагностичні навички, в основі яких лежать досвід, проникливість і інтуїція.

Консалтингові навички можна отримати тільки у процесі практичного консультування.

Крім діагностичних навичок консультант повинен бути здатним втілювати у життя рішення, спрямовані на усунення виявлених проблем.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Що треба розуміти під процесом консультування?
2. У чому полягає відмінність між менеджером організації, яку консультують, та консультантом з управління?
3. Розкрийте поняття управлінського консультування як консультативної служби.
4. Перелічіть родоначальників управлінського консультування.
5. Перелічіть країни РЕВ, в яких набула поширення консалтингова діяльність.
6. Дайте оцінку світового обсягу консалтингових послуг на сьогодні.
7. Поясніть причину заощадження коштів клієнта при використанні консультанта.
8. Поясніть природу особливих знань і навичок консультантів з управління.
9. У ряді випадків консультанта запрошують для обґрунтування вже прийнятого клієнтом рішення. У чому полягає “небезпека” для консультанта у такому випадку?
10. Розкрийте причини популярності професії консультанта з управління за кордоном.
11. У чому полягає відмінність між консультантом-“універсалом” та консультантом-“спеціалістом”?
12. Перелічіть основні навички, яких має набути консультант з управління.
13. Яких навичок набуває консультант з управління тільки у процесі практичного консультування?

2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

2.1. Базові цінності організації

Організаціям притаманні три генеральні взаємопов'язані управлінські цінності: керованість, інноваційність, клієнтність (рис. 2.1) [8].



Рис 2.1. Взаємозв'язок базових цінностей організації

Всі інші цінності організації перекриваються цими трьома.

1. Керованість означає властивість об'єкта управління підкорятися дії управління.

Керованість організації може бути оцінена за двома основними параметрами.

1.1. *Узгодженість цілей* і дій підрозділів і робітників організації, яка, в свою чергу, визначається:

1.1.1. Якістю цілей (ясність, несуперечливість, послідовність, досяжність):

- вищими, стратегічними цілями організації (образ бажаного майбутнього, ідеологія, місія, стратегія, спеціальні політики);
- довгостроковими цілями організації;
- оперативними цілями організації (службові функції підрозділів і співробітників).

1.1.2. Ступенем мотивації персоналу на досягнення поставлених цілей.

1.1.3. Якістю організаційного порядку (бізнес-технології, горизонтальні зв'язки, правила роботи тощо).

1.1.4. Рівнем корпоративної культури (командність, зацікавленість усіх у цілях організації).

1.2. *Здійсненність (виконання) рішень*.

2. Інноваційність — здатність організації породжувати нововведення і здійснювати їх.

Інноваційність організації проявляється:

- 2.1. У відкритості змінам (мислення, поведінки, продукту і т. п.).
- 2.2. У реактивності управління (тобто своєчасній реакції на попит на ринку) або у проактивності управління (тобто орієнтації не стільки на слідування за попитом, скільки на вплив на попит).
- 2.3. У якості управлінської волі, тобто в умінні керівника доводити інноваційні процеси до повного завершення.

Поняття, протилежне інноваційності за змістом, називається стагнацією, тобто застоєм.

3. Клієнтність організації є її відповідність потребам, тенденціям ринку, привабливість її продуктів для клієнтури.

Клієнтність організації відноситься до здібності створювати конкурентні переваги у розширенні і розвитку своєї клієнтської бази, у підвищенні своєї привабливості для різних категорій клієнтів. Різні фактори неповажливого відношення до відвідувачів (у торгових залах черги, задуха, не завжди є потрібний асортимент, невідповідність каталогів фактичній наявності, суворі охоронники, незбіжність термінів реклами і поставок і т. д.) призводять до 70 % втрати клієнтів [8].

Для керівників організацій ці три цінності нерівні. Керованість для більшості важливіше від двох інших. У вітчизняній діловій культурі розповсюджений культ керованості. Страх перед втратою керованості або навіть її зниженням пересилоє все.

Існують великі організаційні системи, які розрослися упродовж багатьох років і які потребують нагальної реконструкції. При цьому їх засновники відчують майже жах перед оновленням. Вони погоджуються з тим, що такі громіздкі конструкції неефективні, навіть беруть участь у розробці варіантів їх перетворень, і постійно відкладають нововведення. Причина така ж. Інноваційність потрібна, але керованість важливіше. Хоча це поняття означає для керівництва насамперед контроль, утримання всіх елементів під особистим наглядом, намагання знати про свою організацію все, страх, що щось випаде з поля зору. Наприклад, керівник великої компанії, у якій працює кілька тисяч людей, вимагає узгоджувати з ним усі звільнення і призначення навіть у малих допоміжних підрозділах.

Клієнтність на сьогодні відходить на другий план за значенням серед трьох цінностей. Інноваційність проявляється тоді, коли цього потребує наслідування двом іншим цінностям.

2.2. Проблеми організацій з позиції консалтингу

На практиці не може існувати абсолютно досконалих організацій, тобто таких, які не мають будь-яких проблем (недоліків, відхилень від норм, патологій).

Вважається, якщо організація з будь-яких причин, які можна пояснити, постійно не досягає поставлених цілей або це досягається з запізненням, трудніше і дорожче, то це свідчить про наявність в організації тих чи інших проблем. У практиці консалтингу найпоширенішими є такі типи проблем [8]:

- у побудові організацій;
- в організаційних питаннях;
- в управлінських рішеннях.

Проблеми у побудові організацій

Панування структури над функцією. Як правило з ростом організації створюються нові підрозділи. Структура стає дедалі багатограннішою і складною, узгодження дій між підрозділами потребує більшої праці, внаслідок чого основні цілі досягаються важче, дорожче або частково.

Наприклад. Велика фірма створює ряд філіалів у різних регіонах країни. Філіалів стає багато, і керівництво вирішує створити спеціальний відділ роботи з філіалами (ВРФ). Відділ розробив нову, настільки складну систему звітності філіалів, що останні вимушені витратити багато сил на підготовку даних, і навіть призначили для цього спеціальних співробітників. Крім того, ВРФ став запроваджувати різні обмеження, нові правила роботи філіалів, що також вплинуло на основну діяльність працівників фірми у регіонах.

Таким чином, нова структурна ланка починає пригнічувати діяльність низових підрозділів.

Замкненість підрозділів. Мається на увазі замкненість відділів, цехів, служб на власних завданнях, зосередженість на внутрішніх проблемах, причому у відриві від цілей, інтересів суміжників і організації в цілому. Це може проявлятися у приховуванні інформації або у прийнятті рішень, що завдають шкоди спільній справі. Замкненість підрозділів призводить до дезінтеграції організації, зруйнування її цілісності, єдності цілей і дій.

Наприклад. Бухгалтерія не приймає угоди з дилерами без повної передплати, і з цієї причини підрозділи збуту продукції втрачають

клієнтів. Однак головний бухгалтер вважає, що цю проблему повинен вирішувати тільки підрозділ збуту.

Несумісність особистості і функції, тобто індивідуальні здібності керівника не відповідають покладеним на нього обов'язкам.

Наприклад. Ініціативний підприємець створив перспективний бізнес, зібрав і згуртував хорошу команду, розробив стратегію розвитку. При всьому цьому він цілком не здатний до оперативного управління, у нього немає навіть щоденника, він не здатен результативно провести звичайну нараду і т. п. У такому випадку для оперативного керівництва організацією доцільно найняти виконавчого директора.

Бюрократія. Неможливо передбачити для працівника усі варіанти поведінки в різних ситуаціях. Тому у нього завжди є кілька легально дозволених способів прийняття рішень на власний розсуд. І іноді це може бути використано з метою самоутвердження, підвищення свого статусу та іншої вигоди.

Наприклад. У структурі одного проектного інституту діяв склад хімічних реактивів. Завідуюча запровадила таку систему обліку їх запасів, що лише вона і могла з'ясувати, чого і скільки зберігається. Користуючись цим, вона декому відмовляє у потрібних реактивах, а декому охоче їх видає. І нікому невідомо, за яким принципом приймається те чи інше рішення. Таким чином, завідуюча поставила у залежність від себе персонал основних підрозділів інституту, непропорційно зміцнивши свій статус в організації.

Небезпека бюрократії в організації — у її контролі над процедурами, технікою обліку, методикою обробки інформації і т. д.

Проблеми в організаційних відносинах

Конфлікт. Не завжди конфлікт є проблемою. Деякі виробничі конфлікти необхідні для організації. Наприклад, традиційні конфлікти між службами головного конструктора і головного технолога. Перші зацікавлені у постійних змінах виробу, який випускається, а для других кожна з цих змін — чергова проблема: треба замінити оснащення, переналагоджувати технологічний процес.

Проблемними подібні конфлікти стають тоді, коли в них наявний додатковий міжособистісний зміст, коли вони переходять “на особистості”. В такому випадку співпраця між сторонами, конструктивна їх взаємодія унеможливаються або вкрай утруднюється. Тоді втрачаються спільні цілі і важко знаходити спільні рішення.

Некерованість. Керованість — одна з найважливіших цінностей організації. Але керованість ніколи не може бути повною, стовідсоткова керованість неможлива. Тому той чи інший ступінь некерованості існує завжди. Ступінь некерованості можна вважати проблемою, коли неузгодженість цілей і дій, а також невиконання рішень ставлять під запитання досягнення цілей організації.

Безсуб'єктність. У державних установах або у деяких комерційних фірмах на питання чи прохання співробітник може відповісти: “Це від мене не залежить”, “Я не уповноважений” і т. п. У таких випадках найпростіші питання вирішуються тільки на верхньому рівні організаційної піраміди.

Такі випадки виникають частіше за все не тому, що співробітник не хоче розв'язати проблему, а тому, що його справді не наділено відповідними повноваженнями. Подібна безсуб'єктність може мати місце через неправильний добір персоналу, не орієнтований на активність та ініціативу. Тобто безсуб'єктність виникає тому, що співробітники або не можуть, або не хочуть вчинити навіть елементарних дій, що виходять за межі їхніх функціональних обов'язків.

Перевага особистих відносин над службовими. Ця проблема виникає тоді, коли на роботу приймають родичів чи друзів, а отже, керівник вимушений брати до уваги не тільки інтереси бізнесу.

Розсіювання цілей. Припустимо, в організації вироблено генеральну ціль, досягти її можна тільки одним способом — розділити на ряд підцілей на усіх організаційних рівнях до останнього виконавця.

Якщо ж умовно у зворотному порядку зібрати сукупність цілей, як їх розуміють на найнижчому рівні, то початкова, генеральна лінія, як правило, не сформується.

Це обумовлено кількома причинами. По-перше, при передачі інформації від однієї людини до іншої завжди виявляється певна невідповідність, тобто взаємне непорозуміння. По-друге, на зміст отриманих робітником цілей завжди накладається його особистий інтерес, що коригує їх зміст. По-третє, цілі в окремих підрозділах розглядаються головними і єдиними, у відриві від інших підрозділів (див. “замкненість підрозділів”). Так чи інакше, це неминуче, особливо у великих організаціях, через довгу дистанцію влади.

Розузгодження цілей в організації є одним з найважливіших показників її керованості.

На пострадянському просторі консультанти часто діагностують неблагополуччя за цілями в організаціях, у яких не вироблено довго-

строкової перспективи, це по-перше, а по-друге, уявлення їх керівного складу про приватні цілі не узгоджується з спільними. І, нарешті, коли у керівництва і персоналу організації превалює думка, що метою їх діяльності є прибуток. Західні підприємці вважають цілями організації, наприклад, вихід на нові ринки, оновлення асортименту, розвиток клієнтури і т. п. Прибуток же повинен вбудовуватися у діяльність організації як необхідна умова процвітання бізнесу [8].

Прибуток стає безпосередньою метою організації у таких випадках:

- загрози кризи або банкрутства, коли для бізнесу життєво важливо відновити доходи;
- при продажу бізнесу, коли необхідно отримати максимальну ціну;
- при створенні нового бізнесу, коли важливо найефективніше використати інвестиції.

В інших випадках ціль організації повинна визначатися способами залучення, утримання і розширення клієнтури.

Кліка. Це зговір робітників для використання ресурсів організації у власних цілях, на її збиток. Це може проявлятися у такому форматі: група робітників намагається вбудувати власний бізнес у роботу фірми, яка їх наймає, поступово перетягуючи клієнтуру, експлуатуючи обладнання, приміщення, марку фірми або її репутацію тощо.

Проблеми в управлінських рішеннях

Маятникові рішення. На великому заводі діє велике управління головного конструктора з рядом відділів, конструкторських бюро, секторів і груп. Складною структурою управляти важко, тому приймається рішення — залишити лише конструкторське бюро. Через кілька років знову невдоволення — підрозділ дуже громіздкий, ним важко управляти. Нове рішення — повернутися до випробуваної структури, що сприяє конструкторам зосередитися на розв'язанні конкретних завдань. Через 2–3 роки проблема загострюється знов — вдаються до об'єднання низових підрозділів. Схожа проблема виникає і в тому випадку, коли керівники децентралізують якісь функції, а потім, розчарувавшись, знову повертають їх до центру, хоча незабаром переконуються, що центр дуже перевантажений і негнучкий.

Маятникові рішення — це свідчення того, що справжня проблема не з'ясована або керівники не хочуть її вирішувати. Тоді вдаються

до чисто структурних маніпуляцій (об'єднати-роз'єднати, централізувати-децентралізувати і т. п.).

Дублювання організаційного порядку. У цьому випадку наказом чи розпорядженням робітнику приписується робити те, що він повинен виконувати згідно зі службовою інструкцією або положенням про підрозділ. Це небезпечно. У свідомості робітника його функції діляться на дві нерівні складові: одні — обов'язкові — це ті, про які нагадує керівництво, другі — другорядні, тому що на них ніхто не вказує. Це розхитує організаційний порядок, різко знижує значення організаційних правил, норм і все замикає тільки на керівному впливові (завдання, догани, контроль).

Ігнорування організаційного порядку. Досить часто спостерігаються випадки, коли керівник видає накази, що стосуються нижчих структурних рівнів, тим самим підриваючи авторитет середньої ланки керівників. До того ж порушується порядок, встановлений наказами, виданими раніше. Крім того, деякі керівники віддають перевагу підлеглим, які самостійно готують проекти наказів стосовно власних справ, що також порушує організаційний порядок.

Розрив між прийняттям рішень і їх виконанням. Ще один важливий показник керованості організації — ступінь здійснення в ній управлінських рішень. За даними [8], показник реальної керованості середньої, за російськими розмірами, організації становить близько 60–65 %.

Низьке значення показника керованості організації призводить до неадекватності службової поведінки керівних кадрів і ухиленню від виконання обов'язків підлеглими. Іншими словами, обидві сторони намагаються компенсувати надійність своїх стосунків, наприклад, некоректним посиленням управлінського впливу або викривленням виконавчої звітності. Але такі “компенсатори” лише розхитують систему управління організації [9].

Стагнація. Цим терміном визначається нездатність організацій до вироблення і реалізації змін, яких вони потребують, тобто нездатність організації породжувати нововведення і здійснювати їх.

Існує поняття — активний ризик, що виявляється у вирішенні різних проблем. Це ризик дій. Але є й інше поняття — пасивний ризик, коли не впроваджуються назрілі нововведення. За своєю небезпекою пасивний ризик може значно перевищувати небезпеку активного ризику.

Стимування розвитку функціонуванням. Серед підприємців та управлінців значно більше тих, хто основні зусилля спрямовує на оперативне управління і недостатньо уваги приділяє розвитку своїх організацій.

Наприклад. Організація відкрила чотири нові філії. Її керівник помилково вважає, що це не просто зростання, а розвиток організації.

Зростання — це накопичення маси однорідних елементів, розвиток — зміна елементного складу тієї ж системи і способів їх з'єднання. Розвиткові може слугувати нова філіальна політика, нові методи управління філіальною мережею і т. п. Розвиток починається, наприклад, з перетворення групи керівників на управлінську команду, з переходу на випуск нового виду продукції, зі змін методів керівництва і т. п.

Демотивуючий стиль керівництва. Ознакою такого стилю керівництва є перевага у письмових наказах і розпорядженнях, кількості стягнень над заохоченням персоналу. Таке співвідношення негативів над позитивами характеризує управлінську культуру як репресивну. Під впливом нарікань, зауважень, доган, вирахувань робітник втрачає тонус, намагається працювати на найнижчому із можливих рівнів виконання, не використовує весь свій можливий потенціал.

З п'яти типів внутрішньої мотивації людей в організації (комерційний, професійний, патріотичний, господарський, люмпенський) на негативні стимули позитивно реагує тільки остання з перелічених категорій робітників. Ця категорія найменш продуктивна і безвідповідальна. Всі інші категорії готові відповісти додатковою трудовою віддачею тільки на позитивні стимули [9].

Репресивність управління виявляється не тільки у письмових наказах і розпорядженнях, а особливо в емоційному пригніченні підлеглих [9]:

- силою голосу, найчастіше, щоб виплеснути роздратування;
- гордовитим тоном з характерним виразом обличчя і пози;
- вживанням керівником займенника “ти”, тоді як підлеглий звертається до нього на “ви”;
- докорами з метою викликати у підлеглого почуття провини перед керівництвом;
- погрозами штрафів за невиконання завдання та інші недоліки в роботі;
- погрозами звільнення, які вживаються часто як словесні вставки без справжнього наміру виконати погрозу.

Інверсія. Йдеться про те, що іноді результати певних рішень виявляються протилежними їх задумам.

Наприклад. Стиль керівництва — демотивація. Бажаючи покращеннями досягнути кращої якості і дисципліни, менеджери отримали зворотне — відтік цінних робітників і байдуже виконання обов'язків іншими.

2.3. Типові методи самодіагностики організації

На практиці консультанти з управління використовують численні методи самодіагностики організацій, які постійно удосконалюються, доповнюються і не афішуються. Тому у наведеному нижче прикладі розглянуто тільки кілька методів самодіагностики організацій, які випробувані на практиці і достатньо докладно описані російським консультантом з управління А. І. Пригожиним в [8].

До методів самодіагностики належать:

- метод “Метафори”;
- метод “Хрестовини”;
- метод аналізу “Життєвого циклу організації”;
- метод аналізу управлінських помилок;
- метод аналізу проблем організації.

Метод “Метафора” є стартовим і застосовується для вирішення таких завдань:

- входженням у контакт з керівним складом і найактивнішими співробітниками організації, яка консультується, а також залучення їх у консалтинговий процес;
- формування першого уявлення про проблеми організації;
- подолання неминучого психологічного напруження між консультантом і персоналом організації.

У процесі підготовки консультант обговорює з керівником організації усі деталі роботи (при цьому не виключається можливість відмови від використання методу), доцільність участі у ній керівника, обговорюється список співробітників, яким довіряє керівник і які будуть запрошені як учасники самодіагностики організації. Ретельно продумуються всі технічні деталі.

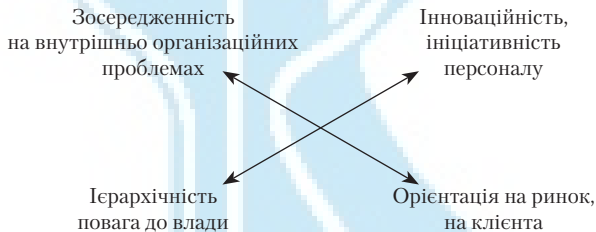
На початку роботи консультант ставить перед учасниками завдання: з дотриманням умови анонімності доступними для розуміння метафорами змалювати образ своєї організації. Після цього здійснюється групове обговорення малюнків, далі консультант аналізує і коментує зміст, щоб вийти на ті проблеми організації, які потребують

вирішення. Це означає, що *консультант повинен побачити в малюнках те, чого не бачать або не хочуть визнавати інші учасники*. Використовуючи малюнки, досвідчений консультант повинен відчувати і донести до учасників стан управлінських цінностей організації: керованості, інноваційності та клієнтності.

Метод “Хрестовина” доповнює і уточнює результати, отримані методом “метафора”. Учасникам пропонується оцінити співвідношення у їхній організації чотирьох орієнтацій:

- на владу, ієрархію відносин;
- на внутрішні проблеми організації;
- на ініціативність, інноваційність персоналу;
- на ринок, клієнтів.

У даному випадку важливе саме співвідношення, перевага однієї орієнтації над іншою. Якщо “метафора” відбиває скоріше підсвідомість, то у методі “хрестовина” учасникам пропонується свідомо визначити співвідношення величин чотирьох векторів (рис. 2.2).



Подовжіть чи скоротіть стрілки у кожному квадраті у відповідності з відносною перевагою орієнтацій у вашій організації.

Рис. 2.2. Що переважає у вашій організації?

З метою уникнути взаємного впливу результатів досліджень методами “метафора” і “хрестовина” друге завдання учасники виконують після того, як будуть готові рисунки з образами своєї організації, але до їх обговорення, що здійснюється після закінчення роботи за методом “метафора”.

Кінці векторів з’єднуються, отримані відображення чотирикутників, згруповані у чотири групи за довжиною сторін, надаються учасникам. Збіг проблемних акцентів на згрупованих рисунках з чотирикутниками і рисунках з образами організації зазвичай достатньо виразний.

Консультант звертає увагу учасників на несумісність між відносно довгим вектором у правому нижньому квадранті і дуже коротким вектором у правому верхньому квадранті — адже сильна орієнтація на клієнта не може бути ефективною без ініціативності та інноваційності співробітників. Занадто подовжений вектор у лівому верхньому квадранті (зосередженість на внутрішніх організаційних проблемах) означає або конфліктність і неорганізованість, або свідчить про те, що здійснюється реорганізація фірми.

Окрім того, консультант під час дискусії звертає увагу учасників на найкращий варіант форми чотирикутника — це повинна бути трапеція, в якій велика основа розташована праворуч. Тобто орієнтація на інноваційність, ініціативність персоналу і на ринок, на клієнта повинні переважати, бути взаємопов'язаними і сумірними. Також повинні бути зіставлені і розміри векторів у верхньому і нижньому квадрантах ліворуч.

Метод аналізу “життєвого циклу організації” [8, 15]. У процесі самодіагностики консультант може запропонувати учасникам відповіді на питання: “На якій стадії життєвого циклу перебуває ваша організація нині?”.

Для цього коротко обговорюються характерні ознаки трьох фаз розвитку організації: зростання, зрілість, старіння. Опис фаз і стадій розвитку організації (у кожній фазі кілька стадій) надається учасникам у вигляді таблиці (табл. 2.1) і/або у вигляді графіка. При цьому звертається увага на те, що ті чи інші ознаки можуть бути схожими на всіх стадіях, немає чіткого розмежування між стадіями, може мати місце перевага одних ознак над іншими.

Остання обставина дозволяє внести якусь певну визначеність в еволюцію організації.

Таблиця 2.1

Життєвий цикл організації

Фази	Стадії і ознаки розвитку організації	Стадії, характерні для організації, що консультується
1	2	3
ЗРОСТАННЯ	Зародження. Один чи група ініціаторів створюють організацію. Усі можуть пропонувати і діяти за своїм	

1	2	3
ЗРОСТАННЯ	розумінням, подавати різні ідеї, усіх надихають великі сподівання.	
	Раннє дитинство. Якщо організація виживає, то настає стадія раннього дитинства. Розширюється діяльність, кожне рішення стає першим. Усі працюють з підвищеною самовіддачею, охоче залишаються на робочому місці. У плануванні переважає інтуїція, персонал вчиться на методі спроб і помилок.	
	Дитинство, отрочество (“вперед і більше!”). Організація зростає: більше персоналу, обертів, клієнтів, площ, обладнання. Успіх наявний, що може вплинути на певне перебільшення своїх можливостей. Багато помилок, але вони легко вибачаються. Конфлікти виникають, але здебільшого ділові.	
	Юність. Для неї є типовим обожнювання свого лідера. Довкола згуртувалася команда помічників. Підвищений інтерес до нового. Цінуються співробітники, у яких є ідея, хто здатний запропонувати і реалізувати щось нове, у кого більше, ніж у інших, ініціативи.	
ЗРІЛІСТЬ	Розквіт. Організацію визнали конкуренти, постачальники їй довіряють, визначилася клієнтська база. Домінують дві орієнтації: все упорядкувати і підвищити якість. Настрій обов’язково радісний і піднесений. Спокійна впевненість.	

1	2	3
ЗРІЛІСТЬ	<p>Стабілізація. Стейке становище на ринку, усвідомлені і вміщені конкурентні переваги. Більше професіоналізму. Цінуються досвід і стаж. Конфлікти виникають уже на міжособистісній основі, довго тліють, але мало помітні. З'являються скарги на труднощі зі змінами, персоналу потрібні усталеність, спокій.</p>	
СТАРІННЯ	<p>Аристократизація. Багато уваги і засобів приділяється іміджу. Керівництво прагне престижу, комфорту, в офісі переважає лоск і деяка розкіш. Накопичені великі грошові ресурси. З'являються посередники – філіали дилери. Наради, засідання, обговорення перетворюються на ритуал. Співробітники, схильні до підприємливості, починають почувати себе незатишно, тісно.</p>	
	<p>Рання бюрократизація. Підприємливі співробітники вимушені поступатися пануванню адміністраторів і воліють покинути організацію, що набуває інертності і втрачає тонус. У роботі поважається, передусім, слідування напрацьованим правилам. Знижується чутливість до ринку.</p>	
	<p>Бюрократизація. Головні цінності – безпека, незмінність. Неузгодженість цілей і дій між підрозділами, а також між цілями фірми і співробітників стають загрозливими. Про нововведення йдеться, але всі знають, що змін</p>	

1	2	3
СТА-РІННЯ	не буде. Боротьба за вплив, ресурси, посади підвищує конфліктність і взаємну відчуженість.	
	Вмирання.	

Для порівняння трьох фаз життєвого циклу можуть бути використані такі чотири характеристики:

- співвідношення динамізму і контролю;
- ступінь формалізації;
- домінуючі цінності;
- основні ризики.

На фазі “зростання” — більше динаміки, менше контролю. На фазі “зрілість” — баланс динаміки і контролю. На фазі “старіння” — мало динаміки, багато контролю.

На першій фазі співробітники визначають свої функції. На другій — функції формалізовані, на третій — співробітники підбираються під функції.

Потім ризик активності, ризик успіху, ризик бездіяльності.

Консультант обговорює з учасниками життєвий цикл і підводить їх до думки, що, на відміну від живої істоти, стадію зрілості можна подовжити до безкінечності. Цього можна досягти завдяки інноваційності організації — постійного оновлення. Насамперед, оновлення методів управління, управлінського мислення, роботи з клієнтурою, продукцією. А починати треба з саморефлексії — колективного осмислення власного досвіду.

Кожен учасник помічає три-чотири ознаки стадії, характерні, на його погляд, для організації на сьогодні. Після цього інформація переноситься на підсумковий рисунок або до таблиці життєвого циклу організації.

Консультант переконує, що завдяки інноваціям є можливість повернути розвиток організації — зі стадії, скажімо, бюрократизації на стадію юності шляхом розгорнутого нового бізнесу або радикальну зміну лідерства.

Метод аналізу управлінських помилок є одним з ефективних прийомів залучення клієнта у консалтинговий процес. Список типових

управлінських помилок, емпірично виявлених у процесі практичного консультування, наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Типові управлінські помилки		
Типи помилок	Особливо небезпечні, на Ваш погляд, помилки	Помилки, найактуальніші для Вашої організації
1	2	3
1. Природні (неминучі) помилки:		
а) у прогнозах тенденцій на ринку, можливих дій конкурентів, попиту і т. п.
б) в оцінках ситуації в організації, якості продукції, здібностей робітників.....
в) непередбачені помилки
2. Упередження:		
а) неприйняття переходу від моделі управління “наказ-виконання” до моделі управління “узгодженість інтересів”
б) неприязнь до технологій поведінки , наприклад до використання правил, методик для проведення переговорів, командної роботи, розв’язання конфліктів.....
в) “нісенітниця все, що не можна поррахувати” – упередження проти якісних методів стимулювання, оцінювання робітників.....
г) ставлення до роботи над стратегією як до заняття абсолютно непрактичного.....

1	2	3
д) страх делегувати відповідальність своїм підлеглим
3. Відсутність знань: а) закономірностей зміни стадій розвитку організацій б) методів формулювання посадових функцій в) сучасних мотиваційних систем..... г) методів аналізу ситуацій д) управлінських технологій
4. Відсутність навичок: а) формулювання цілі своєї організації б) доведення загальнофірмових цілей до цілей підрозділів і робітників в) багатоваріантного планування г) прорахунку своїх рішень на реалізацію д) забезпечення фактичного виконання рішень е) використання індивідуальних особливостей робітників
5. Дисфункціональні схильності: а) до самоцентризму , тобто перетягування права прийняття рішень і розв'язання проблем організації на себе б) демотивуючий стиль керівництва, тобто акцентування уваги на прорахунках робітників в) “інформаційна жадібність” – прагнення знати і контролювати все

Продовження табл. 2.2

1	2	3
г) дублювання порядку , коли керівники видають завдання, повторюючи посадові інструкції, положення про відділи і т. д.
д) схильність давати завдання, вчиняти з'ясування “через голову” підлеглих керівників
е) перевантаження кращих робітників за принципом “клади на того, хто везе”
е) звичка визначати нереальні, так звані “мобілізаційні терміни” виконання завдань
ж) поспішність у ставленні завдань , від чого у підлеглих виникає установка: “не поспішай виконувати – скоро відмінять”
з) необов'язковість слова , зневаження своїми обов'язками і обіцянками, що руйнує репутацію керівника
і) схильність зазнавати маніпулювання з боку підлеглих
к) емоційне придушення підлеглих: силою голосу, грубістю, незаперечним тоном
6. Управлінські ілюзії:		
а) віра у непогрешимість своїх рішень , переконаність у тому, що головні причини негараздів в управлінні — низька виконавча дисципліна, зовнішні обставини, а не власні прорахунки

1	2	3
б) культ матеріального стимулювання , зведення усієї мотивації до доплат, премій, бонусів, небажання “вмикати” складнішу мотивацію персоналу
в) схильність бачити причини своїх труднощів зовні, а не всередині організації
г) перебільшення фактора лояльності найближчих співробітників при їх доборі та оцінюванні
д) схильність розглядати досягнуте благополуччя як постійне , самозаспокоєність, ігнорування можливих загроз
7. Помилки, які не знайшли відображення у наведеному переліку:		

Після колективного обговорення кожен учасник анонімно заповнює таблицю, на базі цього консультант складає зведену таблицю.

У результаті її колективного аналізу можна встановити:

- найактуальніші для організації помилки;
- співвідношення найнебезпечніших і найактуальніших помилок, як вони накладаються;
- чи немає взаємозв'язку між управлінськими помилками.

Отримана інформація дозволяє виявити управлінські помилки, над якими доцільно працювати у процесі консультування.

Метод аналізу проблем організації. Розрахований на колективну саморефлексію, з використанням списку проблем, що обговорюється у п. 2.2 (табл. 2.3).

Типи проблем

Типи проблем	Особливо небезпечні, на Ваш погляд, проблеми	Проблеми, найактуальніші для Вашої організації
1	2	3
1. У побудові організації:		
а) панування структури над функцією
б) замкненість підрозділів
в) несумісність особистості з функцією
г) бюрократія
2. В організаційних відносинах:		
а) конфлікт
б) некерованість
в) безсуб'єктивність
г) перевага особистісних відносин над службовими
д) розсіювання цілей організації на рівні підрозділів і співробітників
е) кліка
3. В управлінських рішеннях:		
а) маятникові рішення
б) дублювання організаційного порядку
в) ігнорування організаційного порядку
г) розрив між рішеннями і їх реалізацією
д) стагнація
е) пригнічення розвитку функціонування

1	2	3
є) демотиваційний стиль керівництва
ж) інверсія

Підходи до аналізу результатів даних зведених таблиць 2.2 і 2.3 ідентичні.

Завершується самодіагностика організації зіставленням і узагальненням результатів досліджень усіма розглянутими вище методами у комплексі, після чого консультант інформує учасників про можливі способи ліквідації виявлених проблем. Консультант також зазначає, що самодіагностика є попередньою. Остаточний діагноз можна отримати тільки за допомогою повної діагностики. Цей діагноз може і не збігатися з попереднім.

Робота з самодіагностики організації триває кілька годин, тому такі методи використовуються для оперативного (швидкого) встановлення діагнозу організації.

2.4. Основні методи діагностики організації

Основні методи діагностики організації включають [8, 16]:

- діагностичне інтерв'ю;
- аналіз розпорядчої документації;
- діагностичне спостереження за поведінкою в організації;
- анкетування.

Діагностичне інтерв'ю є головним інструментом отримання висловлювань співробітників організації і може бути таким, що ознайомлює або розвиває.

На першій зустрічі з потенційним клієнтом (керівником організації) консультант вдається до інтерв'ю з метою ознайомлення. Це звичайний перелік питань про особливості організації: виробничий профіль, фінансове становище, персонал, стан ринку, про конкурентів, постачальників, споживачів, причини запрошення консультанта і т. п. У клієнта також виникає ряд питань до консультанта: про професію, можливості, засоби роботи, оплату і т. п.

В інтерв'ю на розвиток консультант активно взаємодіє з респондентом (співробітником організації), проблематизує його судження

і полемізує з ним у тих випадках, коли його висловлювання виглядають поверховими, незрозумілими. Все це спрямовано на виявлення справжніх проблем організації.

Конфіденційність такого інтерв'ю є обов'язковою умовою процесу управлінського консультування. Консультанту не рекомендується робити будь-які записи без дозволу респондента, забороняється використовувати магнітофон. Вважається, що будь-яке документування спілкування консультанта і респондента відбивається на повноті і достовірності інформації. Консультант може робити необхідні записи тільки після інтерв'ю.

Інтерв'ю за цілями. Спільна ціль — головна ознака організації, за рівнем її розуміння персоналом можна скласти уявлення про стан керованості організації.

У цій частині діагностичного інтерв'ю на розвиток можна встановити:

- наявність в організації довгострокових цілей;
- обізнаність респондента про поточні і довгострокові цілі організації;
- наскільки збігаються уявлення про цілі організації серед керуючого складу;
- узгодженість цілей основних підрозділів зі спільними цілями організації;
- засоби формування цілей керівництвом організації.

Інтерв'ю за проблемами. Виявлення проблем починається саме у процесі самодіагностики організації, на етапі інтерв'ю за цілями, коли консультант звертається до аналізу проблем спеціально, вдаючись до специфічних прийомів (деякі з них описані в [8]), які допомагають респонденту зробити змістовне причинно-наслідкове формулювання проблеми. Її схема має певну послідовність: скарга => конкретизація => причини => наслідки і фактично підштовхує і консультанта, і клієнта до відповіді на питання, де шукати рішення.

Позиційний аналіз організації. Внутрішній світ її колективу розмаїтий за інтересами. Скажімо, розподіл на групи базується на очевидних ознаках — на належності до різних відділів, цехів і служб. Але може мати й іншу природу — “аборигени” та “прибульці”, “спеціалісти” і “кар'єристи”, “молодші” і “старші” і т. д. Тобто існують певні причини для виникнення групових інтересів в організації, які в [8] визначені як позиційні групи. Їх може бути досить багато. Це — го-

ловне джерело для маніпулювання керівником організації з боку підлеглих у своїх інтересах.

Позиційні групи ініціюють зацікавлене редагування інформації, що надходить до керівника, готують проекти наказів, спрямовані не стільки на користь справи, скільки на захист своїх інтересів. Водночас виникають і такі групи, інтереси яких відповідають інтересам організації.

Для позиційного аналізу консультант ставить респонденту, наприклад, такі питання:

- У кожній організації є свої лінії розмежування між різними поглядами, цілями і інтересами. Між якими категоріями робітників у вашій організації ці розбіжності особливо значущі?
- Як ви гадаєте, чиї інтереси в організації можна зачепити тими чи іншими нововведеннями у позитивному чи негативному сенсі? Хто більше виграє, хто програє?

Позиційний аналіз дозволяє врахувати ставлення різних груп колективу до передбачуваних змін, визначити осіб, яких доцільно залучити до реалізації нововведень, виявити тих, які чинитимуть опір майбутнім змінам.

Діагностичне інтерв'ю на розвиток з керівником організації відбувається в останню чергу, коли консультант уже добре ознайомлений з життям в організації.

У малих організаціях проводиться 15–17 інтерв'ю на розвиток, у середніх – 20–25, а в великих – більше 30. Кількість респондентів визначається числом заступників і підрозділів в організації і може бути обмеженою після того, як чергові респонденти почнуть повторювати попередніх.

Аналіз розпорядчої документації. Накази, розпорядження, протоколи, плани, посадові інструкції і т. п. — все це результати управлінської праці. За часом документація аналізується, як правило, до інтерв'ю. Це допомагає краще зрозуміти особливості організації, сформулювати питання для інтерв'ю.

Аналізуючи документацію, консультант-“універсал” може отримати цінну інформацію про практику управління в організації, що консультується, зокрема:

- визначити її керованість;
- оцінити стиль управління керівника.

Критерієм для визначення керованості організації береться виконання управлінських рішень, а саме співвідношення кількості виконаних і прийнятих рішень. Накази, розпорядження тощо — це документи, що фіксують рішення, прийняті на рівні всієї організації за певний проміжок часу (півроку, рік і т. д.). При цьому до уваги беруться тільки рішення, пов'язані з особистим внеском керівника, і групуються за такими ознаками:

1. Сфера дії рішення (сфера управління):
 - виробництво — завдання з виробничої діяльності;
 - постачання — завдання з постачання, зберігання, транспортування матеріалів і обладнання;
 - збут — завдання зі складування, зберігання продукції;
 - ремонт — завдання з ремонту обладнання, дотримання техніки безпеки, попередження забруднення навколишнього середовища;
 - кадри — завдання з підготовки та перепідготовки кадрів;
 - комунікації — завдання зі змін чи введення нових правил роботи, звітності, діловодства і т. п.
2. Авторство документа: прізвище і посада співробітника, який розробив проект наказу чи розпорядження.
3. Ступінь виконання рішення: виконане — невиконане (виконаними вважаються ті рішення, які здійснені не пізніше вказаного терміну).
4. Причини невиконання: непередбачені обставини, вада рішення, низька виконавча дисципліна.

Для експертизи створюється невелика група з кваліфікованих інженерів, які працюють в організації, і проконсультовані та навчені консультантом. Оцінювання ґрунтується на безпосередньому ознайомленні з результатами виконання рішень (візуальній оцінці документів і бесідах з рядовими виконавцями).

Для наочності отримані дані подаються у табличному вигляді. Такий аналіз дає можливість зробити акценти на факторах, які, насамперед, необхідно усунути з метою поліпшення керованості організації у кожній сфері діяльності. Особлива увага приділяється виявленню причин невиконання завдань. Якщо завдання невиконані через вади рішень, виявляється їх авторство, аналізується технічна обґрунтованість, економічна доцільність, продуманість, узгодженість з виконавцями і смислова завершеність тексту наказу чи розпорядження.

Оцінка стилю управління керівника організації. Стиль управління визначається психологічними і культурними особливостями

керівника, його характером і здібностями. Щоб об'єктивно оцінити стиль управління, накази керівника групуються за такими ознаками:

1. Накази, на змісті яких індивідуальні особливості керівника не відбиваються чи відбиваються незначно, тобто видані:
 - на виконання рішень вищих органів управління або на розвиток інших рішень;
 - як стандартизовані, рутинні (виплата чергової заробітної плати, звільнення робітника згідно з заявою, виплата допомоги тощо);
 - як аварійні.
2. Ініціативні накази, зміст яких передбачає індивідуальний внесок керівника:
 - такі, що підтримують (зміцнюють і дублюють) організаційний порядок;
 - інноваційні, реорганізаційні, тобто спрямовані на будь-які зміни в організації (перерозподіл ресурсів, розробка нових завдань, зміни організаційної структури і ін.);
 - разові, ситуаційні (заохочення, покарання, призначення і т. д.).
3. Адресати наказу:
 - заступники керівника (другий рівень після керівника);
 - начальники основних служб (третій рівень після керівника);
 - начальники підрозділів (четвертий рівень після керівника) і т. д.

Стиль управління керівника окреслюють кілька характеристик.

Характеристика перша. Співвідношення зумовлених і ініціативних наказів свідчить про управлінську активність керівника.

Характеристика друга. Кількість ініціативних наказів визначає ступінь інноваційності організації.

Низька питома вага наказів “що укріплюють” (тобто заохочують до дотримання порядку), і висока, “що дублюють” (тобто повторюють статті положень про підрозділи, посадові і технічні інструкції тощо), свідчить про недосконалість стилю управління керівника, знижує його авторитет, розхитує організаційний порядок, спонукає робітників виконувати свої обов'язки тільки під тиском.

Характеристика третя. Основний вплив керівник повинен справляти на другий організаційний рівень, кілька менший — на третій,

і лише у виняткових випадках — на четвертий і наступні. За такого розподілу не спостерігається надмірна централізація управління.

Крім того, якщо керівники низьких рівнів удаються до авторитету керівника організації і свідомо уникають відповідальності, то в організації складається “самоцентристський” стиль управління. Завдяки підготовці проектів наказів підлеглі намагаються маніпулювати керівником, або зводячи між собою рахунки за допомогою розпорядчих документів, або нав’язуючи вигідні їм рішення.

Характеристика четверта. Керованість колективу можна підвищувати, використовуючи різні варіанти тактики поведінки з підлеглими. Коливання у стилі посадової поведінки, найчастіше, вимірюються шкалою, на одному полюсі якої розташовано “демократичний” стиль керівництва, на другому — “авторитарний”, а в проміжку — різні комбінації елементів того і іншого.

Різниця між двома стилями полягає у методах впливу: якщо у першому випадку використовуються переважно переконування і стимули, то у другому — вказівки і санкції.

Ознакою “авторитарного”, або демотиваційного стилю керівництва, є переважання кількості стягнень над заохоченнями персоналу організації у разових (ситуаційних) наказах.

Діагностичне спостереження за поведінкою в організації може бути трьох видів:

- активне діагностичне спостереження;
- стороннє спостереження;
- діагностика за слабкими сигналами.

Активне діагностичне спостереження. Консультант безпосередньо бере участь у тих чи інших процесах і на власному досвіді з’ясовує проблеми організації.

Включене спостереження. Наприклад, консультант конфіденційно наймається на роботу в організацію, що консультиється, і спостерігає її зсередини. Скажімо, А. І. Пригожин [8] отримав пластикову картку комерційного банку, який консультував, і власний негативний та позитивний досвід її використання описав клієнту у своєму звіті.

Спостереження з участю. Консультант не приховує своєї ролі, він виконує певну роботу, щоб краще зрозуміти її специфіку, наприклад, стоїть за прилавком як продавець, виступає торговим агентом у переговорах з дилером тощо.

Спостереження, що створює проблеми. Консультант навмисне створює важкі ситуації для робітників організації, що консультується, з тим, щоб відчуті їх реакцію, при цьому не стільки індивідуальну, скільки системну, тобто таку, що відбиває не особисті здібності, а клієнтну орієнтацію організації. Наприклад, у магазині продається набір взаємопов'язаних між собою виробів, а консультант просить продати йому тільки один з них. Або консультант повертає у магазин клієнта нещодавно придбаний виріб.

Стороннє спостереження

Спостереження за нарадами. На нарадах аналізується взаємозв'язок керівників і підлеглих у реальних умовах. Консультант у проведенні нарад участі не бере, а тільки спостерігає за їх ходом.

Такі спостереження дозволяють виявити:

- наявність в організації управлінської команди;
- ініціативу, ступінь і характер участі підлеглих у прийнятті рішень керівництвом.

На таких нарадах можна фіксувати і підраховувати кількість вжитих позитивних і негативних термінів і висловлювань.

Спостереження за конкурентами. Консультант відвідує виставки, офіси і збутові підрозділи конкурентів, збираючи інформаційний матеріал для порівняльної характеристики клієнтної орієнтації організації, що консультується, виявлення її конкурентних переваг.

Діагностика за слабкими сигналами. Одна із особливостей роботи керівників полягає в тому, що напруженість праці, інформаційне перевантаження спонукають їх відволікатися від другорядних, слабких сигналів, акцентувати увагу тільки на сильні й актуальні факти і події. Крім того, керівники організацій відокремлені від периферії проміжними структурними рівнями, керівниками середньої і низової ланок. Інформація, що надходить до них, як правило, обмежена і неточна. Відомості про події у підрозділах, якщо і доходять, то з накладанням особистого і групового інтересів на зміст і терміни проходження інформації. А це не дозволяє керівникові адекватно сприймати те, що насправді відбувається в організації.

Слабкі сигнали — це такі ознаки подій, явищ, що не сприймаються діючою системою управління, але стають важливими після їх посилення. Тоді кажуть: “Це можна було передбачити!”, “Були ж ознаки!” і т. д. Неспроможність керівника своєчасно дати оцінку слабкому сигналові у багатьох випадках призводить до кризи у бізнесі.

Професіоналізм консультанта полягає саме у тому, щоб визначити слабкі сигнали і довести їх до керівника. Слабкі сигнали надходять від клієнтів, конкурентів, постачальників, співробітників, виявляються під час спостереження, аналізу висловлювань персоналу на нарадах, розпорядчої документації, рекламних матеріалів і т. д.

До типових слабких сигналів відносяться недооцінка якості рекламних матеріалів, приховування інформації про скарги робітників і клієнтів, неточне інформування про причини недостатньої високої якості продукції тощо.

Анкетування. Цей метод за допомогою анкет (тестів) сприяє виявити конкретні факти шляхом анонімного опитування персоналу організації, що консультиється. Нині тести застосовуються у психіатрії, педагогіці, управлінському консультиванні [17–19].

На думку багатьох спеціалістів, психологічні тести, навіть якщо і не претендують на абсолютну достовірність, можуть звести до мінімуму конфлікти між людьми і забезпечити відносний спокій у межах сім'ї або персоналу організації. На сьогодні роботодавці дедалі частіше вдаються до тестів як основного способу перевірки знань і особливостей характеру своїх потенційних працівників з метою забезпечення максимально можливого психологічного комфорту і можливостей для виконання роботи. Результати тестів і взагалі тестування як засіб вивчення людських здібностей викликають у людей найрізноманітніші емоції — від приємного здивування до гнівного заперечення. У Німеччині створено товариство спротиву тестуванню. Його члени впевнені у тому, що правду таким методом встановити неможливо, а отримана інформація якоюсь мірою розголошує інтимні подробиці життя людини. Втім, такого погляду дотримуються небагато, більшість з впевненістю довіряють тестуванню своє особисте життя і свою кар'єру.

Існує кілька різновидів тестів: професійні, особові і інтелектуальні. Крім того, тести діляться на підрозділи залежно від засобу подання інформації — на вербальні (словесні) і графічні (рисунок), але здебільшого вдаються до звичайного опитування з кількома варіантами відповідей, один з яких є правильним. Графічні тести, як правило, використовуються для перевірки спостережливості і уваги, а також дослідження інтелекту.

Вимоги до тестів. Це стандартизоване та об'єктивне вимірювання можливої поведінки респондента. Тестування проводиться за обмеженою вибіркою ретельно відібраних зразків поведінки люди-

ни. Цінність кожного тесту доводиться емпірично (на основі досвіду, тобто експериментально) завдяки встановленню відповідності між характеристиками діяльності людини при тестуванні і у звичайній ситуації [17–19].

Стандартизація — це однаковість поведінки і оцінки виконання тесту. Для того, щоб показники тестування, отримані різними консультантами, можна було порівняти, умови тестування мають бути однаковими для всіх.

Щоб забезпечити однаковість умов, розробник тесту наводить докладні вказівки щодо використаного матеріалу, часових обмежень, дає усні інструкції тому, хто тестується, пробні зразки завдань, можливі відповіді тощо.

Другий важливий етап у стандартизації тесту — встановлення норм. Тести не мають заздалегідь визначених стандартів їх успішного чи неуспішного виконання. Критерії виконання встановлюються на основі емпіричних даних. У більшості випадків тестовий показник індивідуума порівнюється з оцінками, отриманими іншими людьми. Як впливає з самого цього терміну, норма — це звичайний або середній рівень виконання тесту.

Стандартизація здійснюється зазвичай за достатньо великою вибіркою осіб певного типу, для роботи з якими призначено тест. Ця група називається вибіркою стандартизації і слугує для встановлення норм. Норми засвідчують не тільки середній рівень виконання тесту, а й відносне відхилення від нього.

Об'єктивне вимірювання образів. Процедури тестування, розрахунки первинних оцінок за тестом та їх інтерпретація об'єктивні настільки, наскільки незалежні від суджень спеціаліста (консультанта), який проводить тестування. Теоретично у будь-якої людини оцінка з тестування повинна бути однаковою незалежно від того, хто його проводить. Насправді ж повна стандартизація і абсолютна об'єктивність практично недосяжні. Але, подекуди, прагнення до об'єктивності становить одну з цілей при конструюванні тесту, і встановлений рівень об'єктивності досягається у більшості відомих тестів.

Надійність. Термін “надійність” по суті означає узгодженість. Надійність тесту — це узгодженість оцінок у обстежених осіб при їх повторному тестуванні тим же тестом або його еквівалентною формою. Якщо за тестом вимірювання інтелекту (IQ) респондента у понеділок дає коефіцієнт 110, а у п'ятницю 80, то очевидно, що до цих оцінок не можна ставитися з довірою. Не можна довіряти і резуль-

татам тестування, якщо отримані суперечливі відповіді на ідентичні запитання, сформульовані по-різному.

Надійність може перевірятися завдяки результатам тесту, отриманим при його проведенні на тих самих людях але у різний час, з використанням різних наборів завдань, при зміні осіб, що проводять тест або оцінюють його виконання, а також при варіюванні інших умов тестування.

Валідність тесту — це поняття відображає, що тест вимірює і наскільки добре він це робить.

Застосування тестів для оцінювання знань бере початок з витоків тестування. Нині його впроваджують на іспитах у навчальних закладах, для отримання прав водія або права займати ту чи іншу посаду. Цей тип тесту, визначений як тест досягнення, прийнято оцінювати порівнянням його змісту зі змістом тієї сфери знань, для якої він призначений.

У тестах оцінки особистості основною метою є передбачення. Як різні люди реагуватимуть на однакову ситуацію? Якою буде ця індивідуальна реакція у різних точно визначених ситуаціях? Дії у тій ситуації, для якої хотіли передбачити поведінку, стали називати критерієм. Відповідно, валідність розраховується у вигляді коефіцієнта кореляції між показником тесту і мірою критерію.

Кореляція — (від піньолатинського *correlation* — співвідношення) взаємозалежність, ймовірна залежність. Наприклад, при коефіцієнті кореляції, рівному 1, взаємозалежність не випадкова і однозначна. Тобто при валідності тесту, рівній 1, реакція людини в даній ситуації повністю прогнозована за допомогою тесту.

При коефіцієнті кореляції, рівному 0, взаємозалежність відсутня. Тобто при валідності тесту, рівній 0, за допомогою тесту прогнозувати реакцію людини в певній ситуації в принципі неможливо.

Валідність наводиться у poradнику до тестів і характеризується одним числом у межах від 0 і 1. Чим ближче валідність до 1, тим якісніший тест.

Структура тестів, що застосовуються в управлінському консультуванні. Тестування (анкетування) персоналу в рамках управлінського консультування спрямоване на виявлення проблем, що стосуються роботи окремої людини, команди, організації в цілому [19].

Постановка питань і тверджень. У процесі розробки тесту доцільно починати не з формулювання часткових питань (тверджень), а з

попереднього групування питань за категоріями (групами). Щоб розкрити категорію, достатньо трьох-чотирьох питань. Питання і твердження повинні бути простими і легкими для розуміння. Це дозволяє отримати несутережливу і надійну інформацію [17, 18].

Припустимо, поставлено завдання оцінити стан респондента за такими параметрами:

- самопочуття;
- активність;
- настрої.

Питання з оцінки самопочуття: самопочуття добре, почуваю себе сильним, працездатним, повним сил, свіжим і т. д.

Питання з оцінки активності: пасивний, малорухливий, повільний, бездіяльний, байдужий.

Питання з оцінки настрою: веселий, добрий настрої, щасливий, життєрадісний, захоплений, радісний.

У процесі групування питань за окремими категоріями консультант інтуїтивно повинен відчувати за варіантами відповідей ступінь взаємозв'язку цих питань.

Розстановка питань в анкеті. Неприпустимо розміщувати в анкеті підряд питання, що входять до однієї категорії. Наприклад, питання з першого по четверте стосуються самопочуття, з п'ятого по восьме — активності, а з дев'ятого по дванадцятье — настрою того, кого тестують.

Не можна також указувати, з якої категорії питання, це суперечить цілям наступного аналізу.

Формат анкети і інструкція. Важливо правильно обрати формат анкети, щоб у респондента не виникло найменших сумнівів у вірності своїх дій. Необхідно виключити помилки респондентів (наприклад, хрестик чи галочку ставлять не у тій клітинці) за рахунок чіткого розмежування сусідніх питань.

На початку анкети наводиться коротка і зрозуміла інструкція, у якій визначено порядок заповнення анкети і правила підрахунку балів.

Шкала оцінок. Можливе застосування кількох варіантів шкал оцінок за різними градаціями: згоди з тим чи іншим твердженням, а також таких понять, як частота, інтенсивність, тривалість, потреба у кардинальних змінах.

Треба зауважити, що дані анкет не можна вважати “цілком достовірними”. Вони не виявляють, а лише передбачають наявність певних ознак стосовно конкретної людини, команди чи організації.

Корекція анкет. Неточності і помилки в анкеті виявляються і виправляються за допомогою перевірки складеного зразка на групі, яка буде аналогічною вибірці співробітників досліджуваної організації.

Це дозволяє розв'язати одразу кілька завдань:

- з'ясувати, наскільки зрозуміло сформульовані запитання;
- здійснити перевірку правильності групування питань за категоріями;
- отримати статистичні дані, завдяки яким можна достатньо впевнено передбачити, наскільки надійними будуть результати дослідження;
- відпрацювати процес розповсюдження анкет і отримання даних з їх наступною обробкою.

Збирання даних. Для того, щоб досягти високої ефективності анкетування персоналу (у даному випадку ефективність оцінюється за відсотком заповнених анкет), необхідно залучити найбільшу кількість співробітників у межах передбаченої вибірки. Бажано отримати 80–90 % належним чином заповнених анкет, адже висока активність персоналу (потенційних респондентів) не виникає сама собою. Однак зарубіжна практика свідчить, якщо провести відповідну підготовку, то можна досягти результату у 97 %. По-перше, необхідно переконати персонал у тому, що дослідження є невід'ємною складовою добре організованих і прозорих заходів. По-друге, прагнути вмотивувати персонал організації до участі в опитуванні через керівництво підрозділів. По-третє, обов'язково провести збори, на яких прийняти рішення про участь в анкетуванні співробітників організації.

Аналіз результатів досліджень дає змогу оцінити надійність і валідність отриманих результатів.

Перед цим на основі статистичної обробки відповідей на аналогічні питання в інших колективах обґрунтовуються критерії, що дозволяють віднести підраховані бали до визначеного заздалегідь висновку чи вважати їх відхиленням від стандартів.

Ефективність результатів досліджень за анкетами залежить від майстерності і досвіду консультанта чітко і зрозуміло сформулювати питання, а потім зробити правильні висновки.

Приклади анкет:

1. В анкеті № 1 [19] реалізовані принципи SWOT-аналізу, в ній питання і вказівки покликані допомогти клієнту зробити об'єктивний аналіз, виявити стратегію організації. Раз і назавжди встановивши точку відліку ("стратегічний зріз"), клієнт за допо-

могою консультанта з управління через певний час (до початку наступного планового періоду) зможе використати отримані дані, як стосовно всього бізнесу організації, так і її окремих підрозділів. Це дозволить оцінити внутрішні позитивні зрушення і зовнішні зміни. Залежно від того, в якій галузі працює клієнт, сенс кожного питання буде дещо різнитися. Маючи точку відліку і ефективний засіб для виявлення і визначення кількісної оцінки змін, клієнт спрощує завдання планування.

Анкета № 1

Ситуаційний аналіз

Сильні сторони	Ні	Мож.	Так	Слабкі сторони	Ні	Мож.	Так
1	2	3	4	5	6	7	8
<p>Ми достатньо компетентні</p> <p>Ми маємо навички, що дозволяють бути конкурентоспроможними</p> <p>Ми здатні випереджати події</p> <p>Ми маємо достатні ресурси</p> <p>Ми маємо добру репутацію у покупців</p> <p>Усього:</p>				<p>У нас немає чіткої стратегії</p> <p>Виробничі потужності морально застаріли</p> <p>Менеджмент не страждає від нестачі талантів і поверхового мислення</p> <p>Нам не вистачає ряду ключових знань, кваліфікації</p> <p>Нас гніять внутрішні проблеми</p> <p>Усього:</p>			
Можливості	Ні	Мож.	Так	Загрози	Ні	Мож.	Так
Ми можемо розширити коло споживачів				Зростає збут товарів-заміновачів			

Закінчення табл.

1	2	3	4	5	6	7	8
Можна вийти на нові ринки або заповнити ринкові ніші				Ринок розвивається не так динамічно, як очікувалось			
На нас почали звертати увагу конкуренти				Є негативні зміни обмінного курсу валюти			
Є потенціал диверсифікації за рахунок супутніх товарів				Споживачі і постачальники отримали можливість диктувати умови			
Усього:				Смаки і переваги покупців змінилися, але не так, як ми передбачали			
				Усього:			

Інтерпретація даних:

- а) за кожен галочку в колонці “ні” додайте один бал, у колонці “можливо” – два бали, у колонці “так” – три бали;
- б) підрахуйте бали за формулою: (сильні сторони + сприятливі можливості) – (загрози + слабкі сторони) = точка відліку (стратегічний зріз).

При проведенні наступних заходів з планування ця точка відліку використовується для того, щоб оцінити обсяг позитивних (або негативних) змін, як за рахунок власних зусиль клієнта, так и за рахунок впливу зовнішнього середовища.

2. У монографії американського консультанта М. Зільбермана [19] запропоновано досить простий спосіб “вимірювання” мотивації організації, що консультиється, її підрозділу або робочої групи. Для організації з сильним мотиваційним стимулом сформульовано шістьдесят ознак, частину з них наведено у скороченій анкеті № 2.

Дослідження організаційної мотивації

Навпроти кожного ствердження поставте оцінку (від 1 до 5) залежно від того, наскільки Ви вважаєте його справедливим щодо Вашої організації. Шкала оцінок така:

1 – зовсім правильно; 2 – практично правильно; 3 – почасти справедливо; 4 – в основному справедливо; 5 – цілком справедливо.

- | | |
|--|-------|
| 1. Співробітники енергійні і сповнені ентузіазму | _____ |
| 2. Співробітників вирізняє висока продуктивність праці | _____ |
| 3. Ставлення до роботи позитивне, настрої переважно оптимістичний | _____ |
| 4. Зусилля практично ніколи не пропадають даремно | _____ |
| 5. Організація орієнтована на споживача | _____ |
| 6. Несприятливі фактори швидко виявляються, причини оперативно усуваються | _____ |
| 7. Співробітники відчувають себе не найманою робочою силою, а партнерами з бізнесу | _____ |
| 8. Співробітники у багатьох випадках ідентифікують себе зі своєю організацією | _____ |
| 9. Співробітники дбайливо ставляться до організаційних ресурсів | _____ |
| 10. Співробітники усвідомлюють місію організації, переймаються організаційним баченням і цінностями | _____ |
| 11. Заохочується самостійне прийняття відповідальних рішень | _____ |
| 12. Заохочуються і реально втілюються пропозиції співробітників з удосконалення методів роботи | _____ |
| 13. Вирішення проблемних питань не має нічого спільного з пошуками “козла відпущення” | _____ |
| 14. Швидко виявляються і усуваються всі обмеження та стримуючі фактори, що не дозволяють працювати з повною віддачею | _____ |
| 15. Співробітники горді за свою працю | _____ |
| Усього (загальна сума балів) | _____ |
| Відсоткова частка (поділіть суму балів на 75) | _____ |

Інтерпретація даних.

Зробити висновок про свої успіхи Ви можете, застосувавши таку шкалу:

100–90 %	Ваша організація може пишатися статусом з високим рівнем мотивації.
89–80 %	Вашу організацію вирізняє стійка тенденція до досягнення високого рівня мотивації.
79–70 %	Ви відповідаєте організації з сильною мотивацією тільки до певної міри.
69–60 %	Ви лише трохи відрізняєтесь від середньої організації за критерієм мотиваційного клімату.
59–50 %	Ви точно відповідаєте середній організації за критерієм мотиваційного клімату.
Нижче 50 %	Ви не досягуєте до середнього рівня за критерієм мотиваційного клімату.

3. Учасникам майбутнього спільного проекту, перш ніж почати співробітництво на постійній чи тимчасовій основі, треба пересвідчитись у тому, що вони сумісні. Запропонований у [19] спосіб оцінювання дає можливість визначити, чи досягнута та точка готовності, коли можна розраховувати на максимальні результати (анкета № 3, скорочений варіант). Спираючись на аналіз чотирьох факторів, що характеризують ефективність команди — цілі, ролі, міжособистісна взаємодія і процеси, — її учасники мають змогу зрозуміти сутність окремих аспектів спільної діяльності, що потребуватиме взаємного “настроювання”.

Анкета №3

Ефективність команди

Указівки: перелічені нижче позиції пов’язані з формулюванням і підтвердженням цілей, поставлених перед Вашою командою. Щодо кожної позиції наведено два практично протилежних ствердження. Залежно від того, наскільки Ви вважаєте те чи інше з них справедливим для своєї команди, обведіть відповідне значення від 0 до 5.

Цільовий аналіз

Я ніколи не обговорюю з командою поставлені завдання

0 1 2 3 4 5

Я завжди ретельно розглядаю цілі і завдання на спільній нараді з командою

Наради, присвячені узгодженню перспективних планів, проводяться не частіше, ніж раз на рік	0 1 2 3 4 5	Такі наради проводяться принаймні раз в три місяці
Ми рідко замислюємося над тим, за допомогою яких критеріїв оцінювати майбутній успіх	0 1 2 3 4 5	Ефективність роботи колективу обговорюється систематично
Усього:		
Рольовий аналіз		
Чітко прописаних посадових інструкцій для кожного члена команди не існує	0 1 2 3 4 5	Для кожного учасника команди у письмовому вигляді є чітка посадова інструкція
Якщо відсутній хоча б один із учасників процесу, інші не знають, що робити за них	0 1 2 3 4 5	Якщо відсутні один або кілька учасників процесу, найчастіше робота все одно виконується
Роль інших співробітників у досягненні результатів знижується	0 1 2 3 4 5	Кожен співробітник визнає внесок своїх колег у досягнення спільних цілей
Усього:		
Міжособистісні відносини		
Деякі досвідчені співробітники ставляться до своїх колег зневажливо	0 1 2 3 4 5	На перший план висувається рівноправність усіх співробітників
Немає ніяких причин говорити про те, що учасники команди довіряють одне одному	0 1 2 3 4 5	Виявлення співчуття у відношенні до своїх колег — явище звичайне
Якщо у співробітника виникли будь-які труднощі, скоріше за все, він про це не говоритиме	0 1 2 3 4 5	Проблеми є предметом відкритого обговорення
Усього:		

Процеси	
Процедури, процеси і тактика не сформульовані і мало кому відомі	0 1 2 3 4 5 Тактика, процеси і процедури чітко прописані і широко застосовуються
Зі складних рішень команді важко досягти згоди	0 1 2 3 4 5 Для вирішення складних питань команда вдається до узгоджених механізмів
Механізмів урегулювання конфліктів немає	0 1 2 3 4 5 У міру виникнення конфліктів застосовуються чітко прописані механізми для їх урегулювання

Усього:

За наведеною анкетой важко зробити висновок про те, яка сума загальних балів буде найкращою, а яка найгіршою. Запропонований матеріал покликаний лише допомогти консультанту проаналізувати, як кожен з членів команди сприймає сильні і слабкі сторони у контексті спектра моделей поведінки. Тобто цей метод діагностики реалізується завдяки зіставленням відповідей усіх членів команди, а не порівнянням відповідей учасників однієї команди з відповідями учасників іншого колективу.

Оціночна шкала проградуїрована від 0 до 5. Кожен з чотирьох тестів дозволяє набрати найбільшу суму балів — 15. Порівнюючи суму кожного з показників, консультант може визначити, де саме застосування його зусиль буде найблаготворнішим. Так само у межах кожного з тестів можна виокремити той пункт, що потребує уваги невідкладно, враховуючи, що з нього стабільно набирається найменша кількість балів.

4. Для оцінки організаційної культури можна скористатися анкетой № 4 [8]. Тут за основу беруться відносини між робітниками і організаційним управлінням.

Оцінка організаційної культури**а) Оцінка відносин між робітниками**

1	Перевага негативних стимулів	1 2 3 4 5 6 7	Перевага позитивних стимулів
2	Взаємна необов'язковість у відносинах	1 2 3 4 5 6 7	Висока обов'язковість у відносинах
3	Конфліктність	1 2 3 4 5 6 7	Співробітництво
4	Начальствування	1 2 3 4 5 6 7	Дух командності
5	Установка на виконання	1 2 3 4 5 6 7	Поважається ініціативність
6	Робітник як функція	1 2 3 4 5 6 7	Узгодження інтересів

б) Оцінка організаційного управління

1	Спонтанне управління	1 2 3 4 5 6 7	Регулярний менеджмент
2	Дезінтеграція	1 2 3 4 5 6 7	Цілісність
3	Консервативність	1 2 3 4 5 6 7	Інноваційність
4	Організація як машина	1 2 3 4 5 6 7	Організаційна община

Обведіть у кожному рядку відповідну цифру і підрахуйте кількість балів у кожній таблиці. Якщо у першій таблиці кількість балів перевищує 24, а у другій — 16, організацію можна вважати відносно “здоровою”.

Методика оцінки організаційної культури базується на тому, що баланс у кожній парі стверджень стосовно відносно “здорової” організації повинен бути не посередині, а дещо зміщеним праворуч від центру, позначений цифрою “4”. Це означає, що підсумок для відносно “здорової” організації повинен бути у першій таблиці вище 24, а у другій — вище 16 балів. Наприклад, у будь-якій організації неможливо обійтися без конфліктності, але співробітництво повинно переважати.

Або: консервативність є невід’ємною ознакою будь-якої організації, але інноваційність має переважати. Те ж саме можна сказати і про всі інші пари у наведених таблицях.

Така методика для самодіагностики призначена для робітничих колективів, які представляють різні позиційні групи. Наразі вона відбиває не тільки рівень розвитку управлінських відносин, а й точки їх розвитку. Вони переважають у тих парах, де відмітки респондентів стоять ліворуч від четвірки.

Етичні проблеми тестування. Етичні норми тестування окреслюють ефективне застосування тестів і запобігання порушенню правил їх використання. Практика психологічного тестування свідчить, що порушення можливі. Проведення психологічного тестування потребує дотримання певних етичних норм [18].

Професійна відповідальність видавців тестів. Принцип професійної відповідальності видавців обмежує право на придбання тестів особами, які не відповідають певному кваліфікаційному мінімуму. Його окреслено у каталогах.

Заходи щодо обмеження розповсюдження тестів мають подвійну мету: нерозголошення тестових матеріалів і попередження їх неправильного використання. Однак треба зауважити, що контроль, який розповсюджувачі можуть здійснити, неминуче обмежений. Тести із зрозумілих причин не можуть бути опубліковані у засобах масової інформації.

Проведення тестування на високому професійному рівні. Це залежить від кваліфікації консультанта з управління, його освіти, спеціальної підготовки і досвіду.

Належна кваліфікація набувається навчанням і практикою. Скажімо, для правильного застосування індивідуальних тестів, для визначення інтелекту потрібно певний час інтенсивно навчатися і працювати під керівництвом наставника. А для тестування навчальних досягнень і професійних навичок потрібна мінімальна підготовка.

Принцип дотримання культури достоїнства дозволяє уникнути будь-яких оцінок особистості і поведінки респондента — його треба сприйняти таким, як він є. Не можна його позбавляти права самому приймати рішення, формулювати висновки, виявляти свою компетентність, формувати імідж тощо. Дотримання цього принципу — це повага до себе як до людини і як до консультанта.

Захист інтересів респондента. Треба дотримуватися принципу добровільної участі у тестуванні. За респондентом залишається право обирати ступінь відвертості і глибини відповідей. У будь-якому випадку консультант з управління повинен повідомити респондента

про справжню мету тестування, поінформувати його про те, кого буде ознайомлено з результатом.

Важливо дотримуватися принципу недоторканності особистого життя. Жодні універсальні правила гарантувати цього не можуть, вони слугують тільки загальними орієнтирами, які у конкретному випадку не в змозі замінити етичну свідомість і професійну відповідальність консультанта.

Для ефективності тестування консультанту іноді треба приховувати від респондента специфіку інтерпретації його відповідей. Однак ніхто не повинен підлягати будь-якому тестуванню за надуманим приводом. Звідси випливає, що обов'язок консультанта — довести до свідомості респондента, як будуть використані результати тесту.

Принцип конфіденційності означає, що отриману при тестуванні інформацію буде використано лише за призначенням.

Наприклад, якщо тестування проводиться з метою конкурсного відбору чи найму на роботу, його результати будуть використані лише для прийняття рішення.

Принцип відкритості. Консультант з управління повинен володіти способами передачі інформації про результати тестування респонденту. Інформування респондента має розглядатися невід'ємною складовою процесу консультування. Консультанти повинні залучати респондентів, наскільки це можливо, до інтерпретації результатів тесту. Важливим моментом у консультуванні є сприйняття респондентом інформації, що йому надається. Враховувати емоційні реакції особливо важливо, адже люди дізнаються про свої власні достоїнства і недоліки.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Перелічіть управлінські проблеми організації.
2. Назвіть проблему організації, для якої характерна зосередженість підрозділів на внутрішніх проблемах у відриві від цілей і інтересів суміжних підрозділів.
3. Назвіть проблему організації, яка виникає, коли накази керівника часто дублюють службову інструкцію.
4. Назвіть проблему організації, яка не здатна породжувати нововведення і здійснювати їх.

5. Для якого стилю керівництва характерне переважання кількості наказів з доганами над кількістю наказів з заохоченнями персоналу організації?
6. Перелічіть види інтерв'ю на розвиток.
7. До якого з методів збору інформації — аналізу документації чи інтерв'ю — доцільніше вдатися раніше?
8. Яким чином кількісно визначається керованість організації?
9. Що оцінюється за співвідношенням зумовлених і ініціативних наказів керівника організації?
10. Поясніть поняття в діагностиці “слабкий сигнал”.
11. Чи мають право психологічні тести претендувати на абсолютну достовірність?
12. Перелічіть різновиди тестів.
13. Чи можна досягти повної стандартизації і абсолютної об'єктивності тестових оцінок?
14. Розкрийте поняття “надійність тесту”.
15. Розкрийте поняття “валідність тесту”.
16. З якою метою проводиться корекція анкет?
17. З якою метою вживаються заходи для обмеження розповсюдження тестів?
18. Застосування яких тестів потребує відносно тривалого навчання консультанта?
19. У чому полягає принцип відкритості при тестуванні?

МАУП

РОЗДІЛ 2

КОНСАЛТИНГ ЯК ПРОЦЕС, ДІЯЛЬНІСТЬ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ І БІЗНЕС

3. ПРОЦЕС УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

3.1. Особливості взаємодії консультанта і клієнта

Процес консультування відбувається за участі двох партнерів — консультанта і клієнта, причому останній протягом визначеного терміну цілком використовує знання і досвід першого, який повинен досягти вагомих результатів, але не бути частиною колективу і адміністративної системи організації. Тому необхідно побудувати і підтримувати ефективну взаємодію сторін, визначити можливі помилки, яких треба уникати під час спільної праці. Треба зауважити, що не кожен клієнт розуміє необхідність в активній співпраці, що спричиняє труднощі в роботі.

Можливі три способи взаємодії консультанта і клієнта [2]:

- як виконавця;
- як спеціаліста (експерта);
- як партнера, співпрацівника.

Вибір способу взаємодії залежить від природи проблеми, що виникла в організації, стилю управління клієнта і особистих переваг консультанта.

Взаємодія клієнта з консультантом як з виконавцем. В даному випадку клієнт вбачає у консультантові додаткового виконавця, очікує, що він застосовуватиме свої знання на досягнення цілей, визначених керівником. За такої взаємодії:

- *консультант відіграє пасивну роль;*
- *рішення про подальші дії приймаються клієнтом* (консультант може підготувати рекомендації, які продивляється і схвалює клієнт);
- *клієнт обирає методи збирання даних та їх аналізу* (консультант може здійснювати самостійно збір даних відповідно до планів, складених клієнтом);
- *за контроль відповідає клієнт* (консультант може вносити пропозиції, але уникати категоричності, щоб його незгода не сприймалася як заперечення повноважень клієнта);

- *співробітництво консультанта і клієнта не обов'язкове* (консультант має право лише з'ясувати окремі питання).

У ролі виконавця консультант залежить від клієнта і якщо його вихідні установки помилкові, то мети не буде досягнуто, а отже винним залишиться консультант — надав неякісну послугу. За такої взаємодії консультант стає фактично менеджером, залежним від клієнта, що як правило, неприйнятно.

Взаємодія консультанта як спеціаліста (експерта) і клієнта.

У цьому випадку консультант має повноваження самостійно планувати і здійснювати програми змін. При такому способі взаємодії:

- *клієнт воліє відігравати пасивну роль*, покладаючи відповідальність за результат на консультанта, який відчуває себе вільним у плануванні і реалізації планів;
- *рішення про подальші дії приймаються консультантом самостійно* (немає необхідності посвячувати клієнта у технічні деталі);
- *інформація, необхідна для аналізу проблеми, збирається консультантом*, він же вирішує, які методи збирання даних і аналізу використати;
- *за технічний контроль відповідає консультант*, який втручання клієнта в процес вважає невиправданим;
- *співпраця консультанта і клієнта не потрібна*.

Взаємодія консультанта як спеціаліста і клієнта характерна для вирішення проблем чисто технічного характеру і притаманна для діяльності консультантів-спеціалістів. Слід також зазначити, що такий різновид консалтингу називають експертним консультуванням, спеціаліст дає клієнту готове рішення.

Однак більшість проблем в організації, як правило, пов'язана з “людським фактором”, і за такого способу взаємодії консультування має незначний шанс на успіх.

Взаємодія клієнта з консультантом як з партнером і співпрацівником. Консультант, який взяв на себе роль партнера, починає будувати відносини, виходячи з того, що ефективно розв'язати проблеми менеджменту можна тільки шляхом об'єднання своїх консалтингових знань і навичок зі знаннями керівника організації, тобто у тісній співпраці, акцентуючи увагу як на технічних проблемах, так і на людських взаємовідносинах. Однак консультант не підміняє менеджера. Клієнт повинен брати активну участь у діагностиці органі-

зації, у постановці завдань і розробці планів виконання консалтингового проекту в цілому. За такого способу взаємодії:

- *консультант і клієнт працюють “у зв’язці”*, ділять відповідальність за планування дій;
- *прийняття рішень двостороннє*;
- *збір і аналіз даних здійснюються спільними зусиллями*;
- *питання контролю стають предметом для обговорення і переговорів* (незгода сторін стає джерелом нових ідей);
- *співпраця консультанта і клієнта розглядається як необхідність* (консультант докладає зусиль, щоб досягти порозуміння і згоди про сутність та межі взаємних очікувань до того, як ініціювати зусилля для розв’язання проблеми).

Така взаємодія характерна для діяльності консультантів-універсалів, цей різновид консалтингу називають *процесним консультуванням*. Його характерною прикметою є те, що розв’язання проблеми покладається на самих співробітників організації під керівництвом консультанта.

Сучасне уявлення про управлінське консультування за наявності в організації проблеми з людським фактором окреслена такими причинами [1–3]:

1. За відсутності від клієнта потрібної інформації про організацію, що консультується, низька якість виконання консалтингового проекту неминуча.
2. Активна співпраця клієнта допомагає консультанту виявити і мобілізувати внутрішні ресурси організації.
3. Керівництво організації повинно обов’язково “володіти” проблемою і бачити шляхи її вирішення. Адже персонал організації, що консультується, часто відхиляє навіть раціональні зміни, запропоновані зовні.
4. Навчання здійснюється не за визначенням кола повноважень, прийняттям або відхиленням звіту, а за спільною працею на всіх стадіях виконання завдання, починаючи з визначення проблеми і закінчуючи отриманим результатом.
5. Керівник, який бажає звернутися до консультанта, повинен не просто усвідомити потребу в допомозі, а й якомога точніше визначити своє бачення проблеми. Консультант може прийняти завдання тільки у тому випадку, коли впевнений, що зрозумів виявлену клієнтом проблему. Бачення проблеми консультантом і

клієнтом може бути різним. Зокрема, керівник може сприймати симптоми, але не реальну проблему, або воліти, щоб консультант виявив проблему самостійно. Однакове бачення проблеми консультантом і клієнтом є підґрунтям для здорових робочих відносин. Під час детальної діагностичної роботи може виявитися нова проблема, що приведе до зміни початкового узгодженого її бачення. Тому і консультант, і клієнт повинні бути до цього готовими.

6. Консультант і клієнт повинні з'ясувати, чого вони бажають досягти і як виміряти отримані результати. Від цього залежить, чи консультант братиме участь у реалізації проекту, чи ні.
7. Важливо визначити ролі сторін у виконанні завдання і взаємні обов'язки.

Таким чином, до укладання контракту на виконання консалтингового проекту необхідно завчасно відповісти на всі питання, які повинні усунути можливі непорозуміння у процесі виконання проекту.

Консультавання дає добрі результати, якщо консультант компетентно обслуговує клієнтів, а клієнт використовує працю консультанта.

Для цього клієнт має дотримуватися таких правил [1]:

- узнати про консультавання и про консультантів усе;
- визначити свою ціль;
- обрати підходящого консультанта;
- розробити спільну програму;
- брати активну участь у процесі консультавання;
- залучати консультанта до запровадження розроблених пропозицій;
- слідкувати за ходом їх виконання;
- оцінити отримані результати і консультанта;
- остерігатися потрапити у залежність від консультанта.

Для того, щоб клієнт поширював доброзичливу інформацію, консультанту треба додержуватись таких правил [3]:

- робити більше, ніж обіцяв;
- приходити раніше і затримуватися довше;
- бути пунктуальним при зустрічах;
- зберігати конфіденційність інформації стосовно організації, яка консультиється, і її співробітників;

- підлаштовувати свою роботу під стиль організації, що консультується;
- клієнт повинен відчувати, що він єдиний у консультанта;
- ділитися досвідом своєї роботи;
- уникати втручання у внутрішню політику організації, що консультується;
- навчати на прикладах;
- остерегатися потрапити у залежність від клієнта.

3.2. Консалтинговий проект

Процес консультування — це спільна діяльність консультанта і клієнта з метою розв’язання певного завдання і здійснення бажаних змін в організації клієнта. Цей процес не можна повторити, він має разовий характер, початок (коли встановлюються відносини) і кінець (коли консультант іде з організації). Він спрямований на досягнення конкретної цілі і потребує координованого виконання взаємопов’язаних дій, тобто має всі ознаки проекту.

Життєвий цикл проекту — проміжок часу між зародженням проекту і завершенням.

До основних етапів життєвого циклу проекту належать [1, 20]:

1. *Підготовчий етап.*
2. *Постановка діагнозу.*
3. *Планування змін.*
4. *Запровадження проекту.*
5. *Завершення проекту.*

Пристосовуючи консалтинговий проект до конкретної ситуації, може відбутися злиття деяких етапів, наприклад, запровадження проекту може початися до закінчення етапу планування змін. Можливе дострокове завершення проекту. Досить поширені консалтингові проекти, в основу яких покладено лише постановку діагнозу організації.

Підготовчий етап. На цьому етапі консультант і клієнт намагаються довідатись якомога більше одне про одного, обговорюють і визначають проблему, яка стала причиною запрошення консультанта з управління, і на цій основі домовляються про обсяг завдання. Підготовчий етап — це певною мірою іспит на співпрацю. Клієнт бажає бути впевненим, що має справу з потрібним йому консультантом, а консультант бажає впевнитись, що він — саме той, хто потрібен клієнту.

Підготовчий етап включає такі фази: перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування проекту, пропозиції клієнту щодо проекту, контракт на консультування.

Перший контакт з клієнтом має важливе значення. Здатність консультанта з управління відчувати себе комфортно під час спілкування з незнайомою людиною, висловлюватися чітко і широко є дуже важливою характеристикою для подальшої спільної діяльності. Клієнт, у разі потреби у консультаційних послугах, згадує насамперед консультанта, який добре себе зарекомендував. Знання організації, налагодження відносин з ключовими менеджерами і отриманий досвід роботи дають консультанту серйозні переваги на ринку консалтингових послуг. Крім того, для консультанта вигідні подальші контакти з клієнтом з таких очевидних причин [3]:

1. Продовження роботи з вже відомою організацією означає для консультанта економію часу на маркетинг своїх послуг. Знання клієнта забезпечують також економію часу для початку реалізації проекту після прийняття рішення про спільну роботу.
2. Кожне звертання клієнта означає отримання відповідної оплати.
3. Розроблений цінний маркетинговий засіб. Посилання на клієнтів, з якими співпрацює консультант, — це найпотужніший маркетинговий інструмент, який тільки можна мати. Крім того, проекти, які успішно реалізуються, і доброзичливі взаємовідносини з клієнтами є підставою для рекомендації успішного консультанта іншим клієнтам.

Без зусиль, спрямованих на побудову добрих взаємовідносин з клієнтами, починаючи з першого контакту, регулярне укладання контрактів просто неможливе.

Перша зустріч з клієнтом має велике значення з тих же причин, що і перший контакт. Перша зустріч задає тон подальшим взаємовідносинам. Під час першої зустрічі консультант з управління [3]:

- намагається вивчити клієнта, визначити, чи можна наголосити співпрацю, чи доцільніше відмовитися від подальших контактів;
- уважно вислуховує клієнта, який іноді не вміє чітко висловитися, необхідно його зрозуміти;
- ставить кілька задалегідь підготовлених питань, щоб згодом перейти до зацікавленого обговорення;
- намагається запам'ятати імена співрозмовників;

- надає клієнту інформацію про себе і свій досвід роботи, поси-лаючись на конкретні приклади зі своєї практики;
- демонструє свій професійний імідж, привітання, зовнішній вигляд, невдаваний інтерес до клієнта і організації допомагають консультанту справити позитивне враження.

Практика консультування за кордоном засвідчує, що більшість контрактів укладається завдяки особистості консультанта, а не його досвіду і вмінню. На стадії переговорів з клієнтом вирішальне значення мають розум, шарм, щирість, професіоналізм і навички міжособистісного спілкування.

Швидким тестом успішності проведення переговорів може бути співвідношення часу розмови і паузи клієнта (консультанта). Якщо більше говорять представники клієнта, то це є ознакою їх розкнутості і зацікавленості у переговорах. Якщо ж консультант вимушений говорити більше, то укладання контракту, скоріше за все, не відбудеться.

Попередній діагноз проблеми. Консультант повинен точно знати очікування клієнта, а тому під час перших зустрічей спонукає його говорити якомога більше про своє особисте сприйняття проблеми, яку треба вирішити. Клієнт може навіть підготувати для консультанта проект завдання.

Однак немає гарантії, що клієнт вірно розуміє і описує проблему, дає повну і неупереджену інформацію. Така невизначеність змушує консультанта будувати консалтинговий процес на свій розсуд. Перш ніж почати планувати завдання і пропонувати будь-які заходи, консультант пропонує клієнту провести попередню діагностику організації.

Ціль попереднього діагнозу проблеми — швидко зібрати і проаналізувати необхідну інформацію. Час, відведений на попередній діагноз проблеми, зазвичай становить 3–4 дні, для складного завдання — 5–10 днів.

До управлінського дослідження входять такі аспекти діяльності організації клієнта: загальні відомості про організацію, її зовнішнє середовище, стратегія, фінанси, маркетинг, виробництво, інновації, людські ресурси, управлінські системи, загальна ефективність. Для всебічного аналізу організації клієнта і встановлення діагнозу консультант вдається до методу самодіагностики організації, розмовляє з окремими керівниками, провідними співробітниками, проводить семінари і збори. При визначенні проблем можливі помилки як з боку клієнта, так і консультанта:

- вважати симптоми за проблеми, деякі факти (наприклад, зниження збуту, брак новаторських ідей, прогули) керівництво може вважати проблемами, тоді як насправді це лише симптоми;
- мати упереджену думку, що вони “знають, якими повинні бути причини” без відповідного збору інформації й аналізу фактів;
- акцентувати увагу на певній сфері діяльності організації (бухгалтерський облік, психологія тощо), забуваючи про багатодисциплінарний характер управлінських проблем;
- ігнорувати те, як проблема сприймається у різних підрозділах організації, наприклад, консультант може погодитися з пропозицією керівництва, не з’ясувавши думки нижчих управлінських кадрів.

Планування проекту. Щоб скласти план проекту з усунення проблеми, консультант повинен зібрати і проаналізувати досить великий обсяг інформації, обирати правильну стратегію і тактику, визначити ролі, які відіграватимуть консультант і клієнт, ресурси, виділені на виконання завдання.

До плану виконання завдання входять:

1. Коротке описання проблеми. Спираючись на висновки попереднього діагнозу, консультант формує свій погляд на проблеми і доводить його до клієнта.
2. Очікувані вигоди, перелік заходів для їх досягнення.
3. Етапи і графік виконання завдання.
4. Поетапне визначення ролей консультанта і клієнта.
5. Ресурси споживання, які надаються консультантом і клієнтом: час консультанта, керівництва, персоналу, матеріали, юридична допомога і т. д.
6. Вартість проекту. Звичайно, на етапі планування реально оцінити вартість консалтингового проекту неможливо, однак попередню оцінку слід зробити обов’язково, клієнт повинен уявляти обсяг витрат до укладання контракту.

Пропозиції клієнту. Як правило, запропонований проект обговорюється з клієнтом, він може мати різні назви: звіт про дослідження, технічна пропозиція, проектна документація, проектний план, пропозиції з контракту і т. д. Іноді, за вимогою клієнта, документ подається у такому вигляді, щоб легко було порівняти альтернативні варіанти проектів, запропоновані кількома консультантами.

Зазвичай пропозиції клієнту мають чотири розділи: технічний, з укомплектування штатів, з кваліфікації консультанта, фінансовий.

У технічному розділі подано план виконання завдання.

У розділі з укомплектування штатів наведені імена і спеціалізація співробітників консультанта з управління, які будуть виконувати завдання, старших консультантів, які керуватимуть і контролюватимуть роботу групи в організації-клієнті.

У розділі з кваліфікації консультанта описується досвід роботи і компетентність консалтингової компанії. Він може складатися з загального підрозділу зі стандартною інформацією, яка надається усім клієнтам (включаючи інформацію з етичних норм і професійної практики консалтингу), і спеціального підрозділу, який стосується проведеної раніше аналогічної роботи. Посилання на рекомендації попередніх клієнтів використовуються тільки з їх згоди.

У фінансовому розділі вказується вартість консалтингового проєкту, можливе зростання вартості і непередбачені витрати, а також графік виплати винагороди і покриття витрат.

Під час обговорення пропозиції клієнт може забажати відігравати активнішу роль, виконувати різні завдання, щоб не залучати додатково консультантів зовні, змінити графік і т. д. Зрештою, дві сторони повинні дійти повної згоди щодо подальших дій.

Паралельно консультант готує внутрішні конфіденційні замітки про організацію клієнта. Це потрібно насамперед для роботи з великими консалтинговими компаніями, коли до виконання завдання залучається команда консультантів. Конфіденційна інформація містить:

- імена керівників, з якими відбулися зустрічі, і інформація про них;
- зауваження про взаємовідносини керівного складу, про стиль управління, культурні цінності і норми;
- відношення персоналу до консультантів і міркування про можливу реакцію персоналу на завдання;
- найкращі джерела внутрішньої інформації;
- додаткові коментарі і інформацію про проблему, у зв'язку з якою пропонується завдання;
- інші виявлені проблеми, не охоплені завданням і не обговорені з клієнтом;
- пропозиції робочій групі, яка виконуватиме завдання.

Контракт на консультування. Підготовчий етап консалтингового проекту завершується укладанням контракту на консультування. Типовий контракт містить:

- термін дії контракту;
- описання змісту проекту;
- умови і терміни оплати;
- угоду про конфіденційність;
- перелік персоналу, який бере участь у роботі;
- засоби контролю над діяльністю консультанта;
- графік виконання робіт;
- умови стимулювання і штрафні санкції;
- умови припинення контракту;
- порядок виплати податків;
- порядок і умови змінення контракту.

Існують три основні форми укладання контрактів: усний договір, лист-договір і письмовий контракт.

Усний договір укладається після розглядання пропозиції консультанта з управління, якщо клієнт усвідомлює, що консультант — саме той, хто йому потрібен. Значна частка консалтингових послуг здійснюється на основі усних договорів. До усних договорів частіше вдаються при повторних контактах клієнта і консультанта.

Усний договір укладається на таких умовах:

- консультант і клієнт добре знайомі з професійною практикою;
- вони довіряють одне одному і знайомі з умовами роботи одне одного;
- завдання не дуже велике і не занадто складне (в іншому випадку складно підтримувати відносини без будь-яких формальних документів).

Лист-договір — основний вид укладання контрактів на консалтингові послуги у багатьох країнах. Отримавши пропозицію, клієнт письмово підтверджує її прийняття. У листі-відповіді клієнт може поставити додаткові вимоги, тоді компанія (консультант) повинна дати, у свою чергу, згоду на виконання завдання.

Письмовий контракт. Використання письмового контракту бажане з кількох причин. Це може бути передбачено законом або правилами організації-клієнта з використання зовнішніх послуг (так ведуться справи майже в усіх державних організаціях і міжнародних установах, а також у деяких приватних компаніях). Це найкраща форма

для організації роботи, сприяє уникнути взаємних непорозумінь між клієнтом і консультантом.

Клієнти можуть мати свою стандартну форму контракту, а консалтингова компанія свою.

Але яка б форма контракту не використовувалася, треба вирішити, за яких умов і яким чином консалтингова компанія (консультант) або клієнт можуть припинити дію контракту або запропонувати його переглянути.

Крім того, за будь-якої форми контракту необхідно встановити “психологічний контракт”, у відповідності з яким консультант і клієнт співпрацюють в атмосфері довіри і взаємоповаги.

Бувають випадки, коли консультанту краще відмовитися від контракту, а саме [3]:

- клієнт просить зробити щось таємно, неетичне, таке, що викликає дисконфорт;
- проект не підтримується менеджментом організації, що консультується;
- проект приречений на провал (неетично заробляти гроші на клієнті);
- обсяг робіт занадто великий порівняно з оплатою;
- проект потребує додаткового навчання, а цього неможливо здійснити за браком часу;
- недостатньо часу для виконання проекту з прийнятним рівнем якості;
- немає взаємопорозуміння з клієнтом.

Встановлення діагнозу. Ціль другого етапу — детально вивчити проблему, що стоїть перед клієнтом, виявити фактори, що впливають на неї, і підготувати необхідну інформацію для прийняття рішення щодо організації подальшої роботи. Згідно з діагнозом можна зробити висновок про неможливість розв’язати проблему або про неймовірно високу вартість проекту. Формально під час встановлення діагнозу робота щодо розв’язання проблеми не проводиться (це здійснюється на наступному етапі планування змін), однак на практиці вже можна накреслити можливі шляхи розвитку подій.

Треба зауважити, що діагностика делікатних ситуацій потребує від консультанта більшого такту. Його агресивність (наприклад, персонал робить висновок про пошук винних у виробничих помилках) незмінно викликає опір.

Таких непорозумінь можна уникнути, якщо встановити зворотний зв'язок. Клієнт і його колектив повинні обов'язково знати про виявлені факти і про плани подальших дій консультанта. У свою чергу, реакція клієнта на потік інформації є зворотним зв'язком для консультанта. Протягом усього проекту консультант повинен прагнути до встановлення такого зв'язку.

Етап встановлення діагнозу включає: описання проблеми, збирання і аналіз інформації, подання проміжного звіту (зворотний зв'язок з клієнтом).

Описання проблеми охоплює висвітлення п'яти аспектів:

- 1) змісту проблеми (низька ефективність, зростаючі витрати виробництва, нестача кваліфікованої робочої сили і т. д.);
- 2) “вузького місця” (у яких підрозділах виявлена проблема);
- 3) персоналу (список менеджерів, спеціалістів, робітників, яких торкнулася проблема і які зацікавлені у її вирішенні);
- 4) кількісної оцінки втрат, викликаних проблемою (обсяг втраченого робочого часу, розмір збитків, обсяг невикористаних потужностей і т. д.);
- 5) динаміки розвитку проблеми (її появи, періодичність, стабільність, посилення, послаблення і т. д.).

Основним завданням діагностики організації є встановлення причин, що викликають проблему. На першому етапі проекту проявляється деяка інформація про причини проблеми. Ця інформація допомагає висунути гіпотези, які треба перевірити на етапі діагностики.

Збирання і аналіз інформації. Характер інформації залежить від сфери діяльності організації, від змісту проблеми і цілей завдання. Факти виявляються і перевіряються завдяки обробці розпорядчої документації організації клієнта, спостереження за персоналом, проведенню інтерв'ю і анкетування. Це найбільш творча, важка і болюча частина роботи консультанта з управління, однак завдяки цьому він отримує докладну інформацію про ефективність виробництва клієнта, про групові і міжособистісні стосунки в організації, про досвід її співробітників і корпоративну культуру.

Ціль аналізу інформації — встановити причинно-наслідкові зв'язки між виявленими фактами і проблемою.

Надання проміжного звіту (зворотний зв'язок з клієнтом). Ціль зворотного зв'язку — створити взаємовідносини справжнього співробітництва між консультантом і клієнтом ще на початковій стадії

консультування. Зворотний зв'язок надає клієнту інформацію: про щось нове і важливе для організації, дозволяє йому зрозуміти, який метод застосовує консультант і як він просувається у своєму дослідженні; тісніше залучити клієнта до участі у виконанні завдання, допомогти консультанту залишатися на правильному шляху і за необхідності змінити напрям досліджень.

Завершується етап встановлення діагнозу проміжним звітом в усній чи письмовій формі. Після ознайомлення з ним клієнт приймає рішення про завершення проекту або про його перехід на етап планування змін.

Планування змін. Основи для вибору найкращого варіанта розв'язання проблеми закладаються на етапі встановлення діагнозу. На етапі планування змін клієнт і персонал організації співпрацюють з консультантом з управління не менш активно, ніж на попередніх етапах, з таких причин:

- через відсутність у клієнта інформації про альтернативні розв'язання, що розробляються, відмова від їх здійснення призводить до неоправної втрати часу та інших ресурсів;
- для вибору найліпшого шляху доцільно використовувати усі розумні ідеї персоналу організації клієнта;
- участь персоналу організації у генерації ієй і подальшій оцінці їх ефективності знижує вартість консалтингового проекту і закладає почуття відповідальності у кожного робітника, що знадобиться на етапі впровадження проекту;
- робота з планування змін є водночас і навчанням клієнта.

Вибір варіанта розв'язання проблеми починається з пошуку ієй, що обговорюються і оцінюються разом з клієнтом. У результаті варіанти, що залишилися, оцінюються ретельніше і за тим чи іншим критерієм виявляються найменш ефективні з них, вони відкидаються.

До пропозиції зі змін входить не тільки те, *що* необхідно впровадити, а й те, як це зробити, тобто план здійснення змін. Він може мати загальний характер, тому що детальне планування здійснюється, як правило, на етапі впровадження проекту.

Кілька найприйнятніших і всебічно обґрунтованих варіантів розв'язання проблеми подаються клієнту, який приймає остаточне рішення. *Саме клієнт, а не консультант, повинен вирішити, який з варіантів найперспективніший.* По суті, інформація, яку консультант з управління регулярно надає клієнту, не містить нічого нового, а лише відповідно оформляється і набуває завершеного вигляду.

Прийняття пропозиції може стати закінченням консалтингового проекту, якщо клієнт має намір впроваджувати проект самостійно або переносить його впровадження на пізніше.

Впровадження проекту. При тісному співробітництві під час встановлення діагнозу і планування змін клієнт не може відхилити результати спільної праці. Тому якщо клієнт не схиляється до пропозиції консультанта, то це є свідченням незадовільної роботи обох сторін.

Питання участі консультанта з управління у перебудові (змінах) організації вивчається і обговорюється при укладанні консалтингового контракту.

Консультант може не брати участі у впровадженні проекту в таких випадках:

- якщо проблема відносно проста і не очікується жодних технічних або інших труднощів;
- якщо спільна праця на попередніх етапах засвідчила, що клієнт добре розуміє проблему і спроможний впровадити зміни без сторонньої допомоги.

Не участь консультанта у впровадженні проекту може бути мотивована фінансовими причинами, коли вартість проекту перевищує можливість бюджету організації, що консультується. З метою економії коштів клієнта і обов'язкової участі консультанта у впровадженні можна вдатися до таких заходів:

- зменшення кількості консультантів;
- найскладнішими питаннями впровадження займається консультант, а останню роботу виконує клієнт;
- консультант залучається до роботи за проханням клієнта.

Впровадження проекту включає такий цикл робіт: планування заходів, організацію і контроль за виконанням робіт, коригування робочої програми. У процесі впровадження проекту здійснюється навчання кадрів організації, що консультується.

Завершення проекту. Завершити проект слід також професійно, тобто консультант має правильно вибрати час і форму, щоб залишити організацію, саме від нього має виходити ініціатива. Однак остаточне рішення про завершення проекту приймають сторони спільно.

Отже, взаємовідносини “консультант – клієнт” завершуються. У якій атмосфері це станеться, впливатиме на перспективу їх поновлення – чи схоче клієнт звернутися повторно до того ж консультан-

та або в ту ж консалтингову компанію. В ідеалі обидві сторони повинні бути задоволені відносинами, що склалися між ними під час виконання завдання. Клієнт повинен бути впевнений, що працював з кваліфікованим консультантом, до якого він звернеться знову. Консультант повинен відчувати, що йому довіряли, його поважали, і що співпраця з цим же клієнтом у подальшому буде цікавою. Дві сторони повинні бути впевнені, що надані професійні послуги справедливо оплачені.

Крім того, на усіх етапах проекту консультант має вибудувати такі взаємовідносини з клієнтом, які зрештою стануть підґрунтям для рекомендації його послуг іншим клієнтам.

Умови завершення співробітництва обговорюються з самого початку процесу консультування, коли консультант знайомить клієнта зі структурою проекту, і включаються до контракту.

Однак на першому етапі проекту неможливо точно передбачити динаміку його розвитку від початку до кінця. Тому в контракт слід внести пункт, згідно з яким можна систематично уточнювати час завершення співпраці або ж поступового завершення співробітництва, якщо це влаштовує обидві сторони.

Сигнал для дострокового завершення співробітництва надходить від клієнта. Наприклад, він може рідше зустрічатися з консультантом або ж дати зрозуміти тим чи іншим способом, що на виконання завдання вже витрачено досить багато часу і коштів. У такому випадку з ініціативи консультанта обговорюється доцільність подальшої співпраці. Якщо виявляється, що клієнт впевнений у своїй спроможності продовжувати роботу самостійно, співробітництво завершується обов'язково незалежно від думки консультанта.

Оцінка результатів консультування потрібна для підтвердження факту виконання поставлених завдань. Однак інколи цього не робиться, що пов'язано з труднощами кількісного визначення змін в організації в результаті виконання проекту або ж незадоволенням клієнта роботою консультанта.

Ефективність проекту оцінюється двома основними аспектами завдання: перевагами, які отримав клієнт, і якістю процесу консультування.

Якщо кількісна оцінка ефективності консультування неможлива, використовуються класичні методи: інтерв'ю, спостереження і анкетування персоналу. Оцінка надається у заключному звіті як його складова.

Заключний звіт готується до завершення проекту в організації, що консультується, і містить всеохоплюючий огляд виконаної роботи, отримані реальні переваги, оцінку якості процесу консультування і рекомендації для подальшої діяльності організації клієнта. Там виокремлюються економічні, фінансові і соціальні переваги, які були і будуть отримані в результаті підвищення ефективності роботи організації, їх можна виміряти. Крім того, у ньому має міститися описання нових знань і навичок, що їх отримав персонал.

Оцінка якості процесу консультування включається у звіт, якщо це корисно для подальшої роботи клієнта.

У рекомендаціях консультант наголошує на діях клієнта стосовно підтримки, контролю і розвитку змін в організації.

Якісно виконаний заключний звіт повинен викликати повагу до консультанта (або до консалтингової компанії) і стимулювати клієнта до подальшої співпраці.

Після завершення проекту консультант з управління повинен підтримувати доброзичливі стосунки з клієнтом і співробітниками компанії. Не можна відмовляти у допомозі клієнту, якщо вона йому потрібна. Допомога може бути різною: пошук будь-яких джерел інформації або матеріалів, рекомендацій потрібних спеціалістів, вакансій тощо. Консультант може сприяти просуванню своїх клієнтів на ринку, допомагати у продажу їх виробів [3].

3.3. Консультування і зміни в організації

Результатом консультування є зміни в організації. Однак організаційні зміни сповнені труднощів. Часто сама поведінка клієнта або консультанта викликає опір персоналу і гальмує весь процес змін. Щоб уникнути цього, консультанту за результатами діагностики організації треба з'ясувати, як колектив ставиться до змін.

Поняття змін припускає, що між двома послідовними моментами часу є помітна різниця у ситуації, людині, колективі, організації або взаємовідносинах між людьми.

Зазвичай консультанти з управління значну увагу приділяють виявленню проблем в організаціях (відповіді на питання “що робити?”) і зовсім недостатньо тому, як їх переборювати (відповіді на питання “як зробити?”). У практиці консультування відомо багато випадків, коли відмінні звіти були поховані у столах керівників організацій і не були впроваджені, а чимало консалтингових проектів закінчувалися незначними змінами в організації. Дані факти зумовили скептичне та

іронічне відношення до інституту консультування у вигляді жартів і анекдотів [1].

Як стверджує П. Блок [2], консультанту треба враховувати те, що *зміни у людських системах набагато більше пов'язані зі згодою тих, ким управляють, ніж з бажанням і здібностями тих, хто управляє*. Реалізація консалтингового проєкту повинна привести до довгострокових позитивних змін у організації, навчити співробітників клієнта працювати по-новому.

Характер змін

Зміни у зовнішньому середовищі. Організація (підприємство) є відкритою системою, що постійно взаємодіє з тими чи іншими елементами зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище — це сукупність господарських суб'єктів, економічних, соціальних і природних умов, національних і міждержавних структур і інших зовнішніх (стосовно підприємства) умов і причин, що діють у глобальному оточенні.

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище розподіляється на середовище прямої і опосередкованої дії.

До середовища прямої дії відносяться такі суб'єкти, як споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні організації і інші зовнішні агенти. Середовище прямої дії безпосередньо пов'язане з операціями організації.

До найважливіших факторів прямої дії відносяться закони України про підприємства, підприємництво, власність, охорону праці, захист прав споживачів і т. д. Стан законодавства характеризується не тільки складністю, а й мінливістю і часто невизначеністю.

Середовище непрямої дії охоплює матеріально-технічні умови, суспільні відносини і т. п., тобто умови, які впливають на організацію опосередковано. Для факторів цього середовища притаманні високі рівні варіантності, невизначеності і непередбаченості. До цих факторів відносяться економічні, політичні, соціальні, культурні, науково-технологічні, екологічні і т. п.

Зовнішнє середовище організацій є складним, мінливим, взаємопов'язаним і значною мірою невизначеним. Зміни у зовнішньому середовищі повинні стимулювати адекватні зміни у внутрішньому середовищі організації.

Зміни у внутрішньому середовищі організації. Організації вимушені постійно пристосовуватись до зовнішнього середовища, у яко-

му вони існують. Більше того, вони самі у змозі стимулювати зміни у зовнішньому середовищі, наприклад, випускаючи нові товари і розробляючи технології, які стають домінуючими на національному і міжнародному ринках.

Зміни зазнають будь-які елементи внутрішнього середовища організації:

- мета організації;
- організаційна структура;
- система технологій;
- кадровий склад;
- організаційна культура.

Опір змін. Історія людства свідчить про те, що люди у змозі дуже добре пристосовуватись до змін і зазвичай приймають їх як природну життєву необхідність. Однак внутрішні процеси у людях часто стають вузьким місцем у реорганізації організацій. Люди опираються і намагаються уникнути змін, які явно погіршують їх становище, умови роботи, прибуток, особисту владу. І це природно. Але опір може бути значним, навіть якщо запропоновані дії нейтральні і сприятливі. На це є багато причин.

- Колектив не переконаний у необхідності змін через недостатню інформованість. Оскільки мета реорганізації не доведена, він здебільшого вважає ситуацію, що склалася, задовільною, а зусилля змінити її — даремними.
- Незадоволення тим, що зміни насаджуються згори. Зазвичай індивідууму не подобається, коли з ним поводяться, як з пасивним об'єктом.
- Незадоволення несподіванками. Колективу не подобається, коли його тримають у невіданні стосовно змін, що готуються, обурюється рішеннями керівництва, якщо вони приймаються несподівано.
- Страх перед невідомістю. Звичайно людина побоюється невизначеності і віддає перевагу недосконалому нинішньому, а не невідомому майбутньому.
- Небажання мати справу з непопулярними проблемами. Керівництво, як правило, намагається уникнути неприємної реальності і непопулярних дій.
- Страх можливого неталану. Багатьох хвилює, чи спроможні вони пристосуватися до змін, зберегти і підвищити ефективність своєї праці у новій ситуації.

- Порушення усталеного порядку, звичок і взаємовідносин. Після організаційних змін усталений порядок, набуті навички можуть стати непотрібними, а добрі взаємовідносини — трансформуватися або повністю розпастися. Це може призвести до розчарування змінами.
- Відсутність поваги і довіри до особи, яка сприяє здійсненню змін. Люди ставляться з підозрою до змін, запропонованих керівництвом, вони йому не довіряють і не поважають його.

Наведені причини опору перебудові притаманні людській натурі, однак цьому може сприяти і набутий життєвий досвід.

Зміни в організації — це засіб, що допомагає пристосуватися до нових умов, зберегти або підвищити конкурентоспроможність, ефективність і продуктивність праці. Однак в умовах динамічних технологічних і соціальних змін у зовнішньому середовищі керівники і консультанти повинні враховувати, що організації потребують не тільки змін, а й стабільності. Отже, одне із життєво важливих завдань консультанта з управління — знайти рівновагу між змінами і стабільністю, допомогти клієнту зберегти цю рівновагу.

Основні види змін в організаціях

Незаплановані зміни. У кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних змін, скажімо, старіння обладнання чи людей. Це відбуваються незалежно від бажання керівництва, але негативні наслідки еволюційних змін можна і треба враховувати, їх можна передбачити і вжити відповідних заходів. Велика кількість незапланованих змін має не еволюційний характер, вони відбуваються тому, що організації треба реагувати на нові ситуації. Скажімо, конкуренція може спонукати компанію-виробника знизити ціни, страйк — підвищити зарплату і т. п. Це зміни пристосування, або ж реактивні.

Зміни, які плануються. Планування дозволяє організації здійснювати очікувані зміни, більше того, ставити і досягати складних цілей, наприклад, впроваджувати інновації.

Необхідно зауважити, що і організації, і окремі люди можуть сприймати лише обмежену кількість змін за певний термін часу, і ця ознака неоднакова для різних країн, організацій і колективів. Отже, ретельний вибір темпу є одним із завдань при управлінні змінами.

Нав'язані зміни. В організаціях значна частка змін нав'язується керівником, часто викликаючи невдоволення персоналу. Однак не можна стверджувати, що будь-яка нав'язана перебудова небажана.

Нав'язуючи зміни, керівник має бути твердо переконаний, що зміни неминучі навіть проти волі колективу.

Зміни з участю. Впроваджувати зміни краще за участю колективу, це надійно. Є різні рівні і форми участі у перебудові залежно від характеру і складності змін, від зрілості, згуртованості і мотивації колективу, відносин з керівником.

На першому рівні керівник (або консультант) інформує співробітників про необхідність змін і конкретні підготовчі заходи.

На другому рівні в ході перебудови проводяться консультації з колективом для перевірки можливої реакції співробітників на запропоновані заходи. Пропозиції і поради заохочуються, і керівництво на їх основі може переглянути свій план дій.

На третьому рівні керівництво прагне до активної участі співробітників у плануванні і здійсненні змін. Зазвичай це здійснюється за допомогою цільових груп, спеціальних комітетів, зборів і т. д.

Зміни з використанням переговорів. У багатьох випадках для здійснення перебудови потрібні переговори між керівництвом і профспілками, як представниками колективу. Такі зміни можуть визначатися законом, колективним договором або іншою (офіційною чи неофіційною) угодою. Керівники і консультанти повинні бути завжди готові до діалогу з колективом або його представником не тільки у випадках, передбачених законом або угодою, а й тоді, коли зміни можуть впливати на інтереси співробітників.

Управління процесом змін

Для управління процесом змін потрібен лідер, і цю роль повинен виконувати керівник організації, навіть якщо у реорганізації певна роль відводиться консультанту з управління.

Основні принципи управління процесом змін:

1. Необхідно узгоджувати процес змін зі звичайною діяльністю і управлінськими процесами в організації. Ця проблема стає особливо гостро, коли відбуваються значні зміни, наприклад, запроваджується нова технологія, що потребує значної реорганізації процесів виробництва. Проблема полягає у тому, щоб досягти поставленої мети без суттєвих втрат.
2. Керівництво особливо великих організацій повинно визначити, у яких заходах, якою мірою і в якій формі безпосередньо брати участь.
3. Необхідно узгоджувати різні процеси перебудови організації. Наприклад, один з підрозділів розробив пропозицію, що не вписуєть-

ся у загальну політику керівництва, і треба переконати інші підрозділи у доцільності відмовитися від діючої системи, за такої ситуації значно зростає роль керівника, який, дотримуючись такту, має довести необхідність перебудови.

4. Управління змінами включає різні аспекти — технологічні, структурні, методологічні, психологічні, політичні, фінансові та ін. Це перешкоджає діям керівництва, тому що у процесі беруть участь вузькі спеціалісти, які часто нав'язують свій обмежений погляд на складну і багатогранну проблему.

5. Управління змінами — це прийняття рішень про використання різних підходів і засобів втручання, що допомагають правильно почати і систематично проводити необхідні зміни, подолавши опір.

Роль новаторів і агентів зі змін. Досвід перетворення організації свідчить, що дуже важливо їх успішно розпочати. Для цього потрібні працівники з новаторським мисленням, яким подобається експериментувати, які не просто говорять про зміни, а чинять їх. Це можуть бути інженери, конструктори, спеціалісти з маркетингу, координатори проекту, кваліфіковані робітники і т. д.

Винахідливі і заповзятливі робітники є основними агентами зі змін в організації. Деякі з них стають керівниками нових підрозділів, відповідальними за новий асортимент виробів чи послуг, координаторами проектів, інструкторами і т. д.

Існують два типи агентів зі змін. Одні здатні генерувати переважно технічні ідеї, інші, за характером, підприємці і лідери, допомагають керівництву об'єднати зусилля колективу в цілому.

Стратегія перебудови може спиратися на внутрішні можливості організації, також можна залучити агента ззовні як консультанта.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Коротко охарактеризуйте можливі способи взаємодії консультанта і клієнта.
2. Перелічіть причини, які підштовхують до обов'язкового співробітництва консультанта і клієнта.
3. Типовий консалтинговий проект включає п'ять етапів. Чи можна відмовитися від одного чи кількох з них?

4. З яких фаз складається підготовчий етап консалтингового проекту?
5. Скільки днів треба у середньому на попередній діагноз організації?
6. З яких розділів складається пропозиція клієнту?
7. Які форми укладання консалтингових контрактів існують?
8. З яких типових фаз складається етап постановки діагнозу?
9. У чому полягає мета проміжного звіту на етапі встановлення діагнозу?
10. Опишіть процес вибору варіанта розв'язання проблеми.
11. Чи може завершитися консалтинговий проект пропозицією консультанта, поданою наприкінці етапу планування?
12. З якою метою на етапі впровадження проекту зменшується кількість консультантів в організації, що консультується?
13. Перелічіть роботи, що виконуються на етапі впровадження консалтингового проекту.
14. На якому етапі консалтингового проекту обговорюються умови завершення співробітництва?
15. Які питання повинні бути висвітлені у заключному звіті?
16. З якою метою консультанту необхідно якісно виконати заключний звіт?
17. Які суб'єкти відносяться до зовнішнього середовища прямої дії?
18. Перелічіть фактори зовнішнього середовища непрямої дії.
19. Перелічіть елементи внутрішнього середовища організації.
20. Перелічіть основні види змін в організаціях.

МАУП

4. КОНСАЛТИНГ ЯК ДІЯЛЬНІСТЬ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ

У консалтинговій компанії розподіляють роботу між консультантами з управління, координують виконання завдань, забезпечують консультантів технічною й адміністративною підтримкою, постійно вивчають інформацію про новітні досягнення, що можуть сприяти діяльності компанії, — все це стосується сфери управління. Таким чином, консалтингові компанії, незалежно від кількості працюючих у них консультантів, як і будь-які інші організації, потребують компетентного управління, що дозволяє ефективно обслуговувати клієнтів.

4.1. Структура консультаційної служби

Клієнти ринків послуг, підходи, що застосовуються, особистості, які беруть участь у консультаційних службах, стимулює формування їх розгалуженої мережі, до якої входять консалтингові компанії (великі, середні і малі), внутрішні консультанти в організаціях, поодинокі (індивідуальні) консультанти і викладачі, які консультують [1].

Консалтингові компанії

Великі багатофункціональні консалтингові компанії. Консалтингова компанія, у якій працює кілька сотень професіоналів, може вважатися великою. Однак є кілька дуже великих компаній, до штату яких входять десятки тисяч консультантів. Зазвичай це багатонаціональні компанії з філіалами у кількох країнах, вони можуть обслуговувати будь-яких клієнтів і допомагати їм вирішувати складні проблеми.

Багатофункціональні компанії іноді називають “фірмами з управлінського консультування з повним набором послуг”. Вони прагнуть обслуговувати великі фірми і демонструвати особливі вміння, що відрізняють їх серед інших компаній. До того ж, такі компанії, як правило, набувають особливого досвіду у певній сфері консалтингових послуг і створюють відділи для обслуговування окремих видів бізнесу (авіаційного, медичного, будівельного і т. д.).

Початківці-спеціалісти мають високі зарплати і конкурують з традиційно високою оплатою праці у банківській справі, сфері венчур-

ного капіталу і юриспруденції [4]. Студенти на посаді найнижчого рівня в консалтингових компаніях заробляють у середньому від 40 до 45 тис. доларів на рік. При цьому деякі компанії додають до цієї суми премію у 5 тис. доларів, що виплачується за підписання контракту. Для початківців, які отримали магістерський ступінь у провідних навчальних закладах, стартова зарплата у середньому встановлюється у розмірі 90 тис. доларів на рік і премії за контракт у 30–40 тис. доларів. Слід зауважити, що більшість компаній наприкінці року виплачує премії, що становлять 10–25 % від рівня зарплати [4]. Крім того, претендентові часто надається фінансова підтримка на покриття витрат, пов'язаних зі зміною місця проживання. Відшкодування транспортних витрат може сягати 20 тис. доларів [4].

Наймані працівники консалтингової компанії не відволікаються на іншу діяльність, наприклад, на пошук клієнта. Серед недоліків можна вказати на таке. Консультант, хоча і набув високого рівня кваліфікації, однак не має досвіду автономної роботи, що обмежує його можливості входження в самостійний бізнес.

Великі консалтингові компанії забезпечують консультантам високий коефіцієнт завантаження, який визначається відношенням днів, що оплачуються, до кількості робочих днів на рік. Скажімо, персонал завантажено десь на 85–90 %, керівники — на 60–80 %, а вище керівництво — на 15–50 %. Високі коефіцієнти завантаження досягаються завдяки тому, що маркетингом і організаційними питаннями займається керівний склад компанії. При цьому винагорода становить 30–60 % від прибутку компанії.

Для стійкого функціонування закордонні консалтингові компанії намагаються створити портфель замовлень на кілька місяців уперед. Деякі керівники компаній вважають ідеальним тримісячний портфель замовлень, а півторамісячний розглядають як мінімальний. Перевищення тримісячного терміну означає, що деякі клієнти занадто довго чекатимуть виконання завдання. Півторамісячний запас міцності вважається гранично допустимим і в цьому випадку керівний персонал приділяє більше часу маркетингові або здійснює перевірку ефективності методів маркетингу, що застосовуються. Витрати на маркетинг консалтингових компаній становлять 5–25 % від прибутку.

Середні і малі консалтингові компанії. У таких компаніях працює від кількох до 300 консультантів. Частіше за все вони займаються:

загальним управлінським консультуванням у одній чи в кількох невеликих фірмах, спеціальним управлінським консультуванням в одній чи кількох сферах, таких, як корпоративна стратегія, управління виробничим процесом, маркетинг, управління збутом, управління офісом і т. д.

Внутрішні консультанти

Внутрішній консалтинговий підрозділ як дорадчий орган створюється в межах організації – національної чи інтернаціональної корпорації, підприємства, урядового відомства і т. п. – для надання консалтингових послуг іншим підрозділам. У деяких випадках на них покладається відповідальність за розроблення і підтримання систем бухгалтерського обліку та інформації, ведення документації і звітів, програм підготовки кадрів тощо.

Внутрішні консалтингові підрозділи комплектуються компетентними спеціалістами, деякі з них можуть мати досвід роботи у консалтингових компаніях.

До переваг внутрішнього консультування слід віднести:

- доступність для всіх внутрішніх підрозділів і у будь-який час;
- добре знання внутрішніх справ організації, стилю роботи керівництва, культури і політики;
- конфіденційність;
- стосовно до державних відомств – міркування національної безпеки;
- за наявності достатнього обсягу роботи в організації утримання внутрішнього консультанта обійдеться дешевше, ніж утримання зовнішнього консультанта.

Внутрішнє консультування зазнає критики здебільшого з боку великих консалтингових компаній, які визнають, що така функція підрозділу може бути корисною для організації, але не заслуговує того, щоб зватися управлінським консультуванням. При цьому перебуває під сумнівом незалежність і об'єктивність внутрішніх консультантів, а також нестача досвіду через обмеженість контактів з іншими організаціями. Тому досить часто завдання виконують спільні групи зовнішніх і внутрішніх консультантів. Таке сполучення допомагає зовнішнім консультантам швидко вивчити організацію, яку вони консультують, полегшує виконання завдання і сприяє навчанню внутрішніх консультантів.

Поодинокі (індивідуальні) консультанти

Для цієї категорії спеціалістів консалтинг є бізнесом. Незважаючи на конкуренцію і агресивний маркетинг з боку великих, середніх і малих консалтингових компаній, інтерес до роботи з незалежними консультантами зберігається. Це можуть бути універсали, які підкреслюють свій значний досвід у сфері управління, або спеціалісти, які працюють у вузькій технічній сфері. Їх переваги визначаються індивідуалізованим, гнучким підходом, який складніше застосовувати великій консалтинговій компанії.

Послуги досвідченого поодинокого консультанта з управління значно дешевші, тому що він може уникнути накладних витрат, притаманних великим організаціям. Коефіцієнт завантаження поодинокого консультанта становить 55–65 %, а його витрати на маркетинг – 25 % від загальної кількості робочих днів. Місячний портфель замовлень для поодинокого консультанта вважається доброю перспективою.

Більшість осіб починає свою власну справу у консультуванні через 8–15 років керівництва організацією або кількох років роботи у консалтинговій компанії. Поодинокі консультанти-спеціалісти без попереднього накопиченого досвіду стверджуються у тих сферах, де великий попит мають технічні знання.

Поодинокі консультанти, як правило, підтримують між собою стосунки і в разі необхідності можуть збиратися у “команду” для виконання великих і складних завдань або рекомендувати будь-кого для роботи в сфері, що виходить за межі їхньої компетенції.

Більшість з них консультує малі підприємства, але навіть великі організації іноді звертаються до поодиноких консультантів з приводу невеликих завдань у певній функціональній сфері або з конкретного питання.

Треба зауважити, що поодинокі консультанти бувають не тільки висококваліфікованими, а й посередніми.

Викладачі, які консультують

У розвинених країнах викладачі вузів намагаються стати консультантами з управління [8]. По-перше, тому, що це добрий спосіб отримати практичний матеріал для навчального процесу, це стимулює студентів відвідувати лекції (за кордоном викладач повинен постійно доводити свою конкурентоспроможність). По-друге, це підвищує

статус викладача, який має досвід практичного застосування теорії. По-третє, це допоміжний зарібок, який може бути навіть вищим, ніж на основній роботі.

Зарубіжний досвід засвідчив, що поєднання навчання з консультуванням може бути корисним як клієнту, так і викладачу.

4.2. Професійна діяльність консалтингових компаній

Стратегія консалтингових компаній

Зростання попиту на консалтингові послуги і кількості консультантів з управління обумовили виникнення конкуренції у цій сфері діяльності. Тому для забезпечення успішного ведення бізнесу як керівництво консалтингових компаній, так і поодинокі консультанти повинні чітко усвідомлювати свою конкурентну перевагу на ринку консалтингових послуг і розробити свою стратегію.

Стратегія — це план дій, що сприяє компанії (консультанту) посісти вигідне становище на ринку і досягти стійкої конкурентної переваги. Стратегія компанії, зокрема консалтингової, змінюється з часом під впливом нових планів менеджменту і дій у відповідь на непередбачені обставини [21].

При виробленні стратегії береться до уваги реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Постійно відкриваються вікна стратегічних можливостей, що потребує коригування окремих елементів детально спланованої стратегії. До вікон можливостей відносяться нові технології, дії конкурентів, зміна потреб клієнтів, незаплановане збільшення або зниження витрат, нові закони і т. д. [8, 21].

Стратегічний вибір здебільшого стосується набору консалтингових послуг, що можуть бути запропоновані клієнтам. Це дозволяє зрозуміти сутність консалтингової компанії, її профіль, цілеспрямовано здійснювати маркетинг послуг потенційним клієнтам і сконцентрувати можливості компанії на стратегічно пріоритетних галузях. До набору консалтингових послуг входять:

- функціональні сфери (фінанси, маркетинг, імідж, виробництво, збут, постачання і т. д.);
- проблеми бізнесу (створення спільного підприємства, злиття, реорганізація і т. п.);
- спеціальні підходи до розв'язання проблеми (оцінка складності робіт, ведення бухгалтерського обліку, управління запасами, моделі вивчення ринку і т. д.);

- особливі підходи до процесу консультування, що пристосовуються до особливостей організації клієнта;
- додаткові послуги (підвищення кваліфікації керівних кадрів, технічна підготовка персоналу, виробництво навчальних матеріалів, дослідження тощо).

Перелічені види консалтингових послуг можна комбінувати. Наступним аспектом спеціалізації послуг, що враховується при формуванні стратегії, є визначення базових клієнтів. При цьому беруться до уваги:

- розміри організації потенційного клієнта (малі, середні, великі);
- галузі (енергетика, транспорт, охорона здоров'я, банківська справа тощо);
- власність (приватна, державна, змішана);
- географічне розповсюдження (місто, район, область, уся країна, інші країни);
- складність системи управління в організації клієнта;
- гранична можлива кількість клієнтів, яких треба обслуговувати.

Вироблення стратегії консалтингової компанії не заперечує можливості співробітництва з іншими компаніями і консультантами. Деякі з них беруть участь тільки у тих проектах, для виконання яких у них є всі необхідні ресурси. Вони не йдуть на співпрацю зі своїми колегами і воліють за краще залишатися незалежними. Інші компанії і консультанти готові до співпраці.

При розробці стратегії компанії оцінюються існуючі і потенційні ринки консалтингових послуг.

Дослідження існуючого ринку ґрунтуються на аналізі відносин між компанією (консультантом) і її поточними клієнтами. Оцінюється, чи вірно обрана клієнтура, наскільки міцні зв'язки, що сприяють співробітництву з клієнтами, а також відповідність пропозиції і попиту на послуги.

Дослідження потенційного ринку означає не просто пошук форм і загальної інформації про них. Для аналізу потенційного ринку вивчаються різні джерела інформації (ділові публікації, звіти, журнали, офіційна статистика, біржова інформація, індивідуальні контакти, інтерв'ю і т. д.). Помилки в оцінці потенційного ринку призводять до невиправданої втрати клієнтів або до непродуктивних маркетингових витрат.

Одночасно з дослідженнями ринків проводиться аналіз діяльності конкурентів за такими напрямками:

- клієнти, яких обслуговують конкуренти;
- набір послуг, що пропонують конкуренти;
- компетентність конкурентів;
- підходи, що використовуються при консультуванні;
- імідж конкурентів;
- сильні сторони конкурентів, які можна скопіювати, удосконалити і використати на свою користь.

Брати чи ні активну участь у конкурентній боротьбі є важливим стратегічним рішенням для будь-якої компанії (консультанта). Деякі з них намагаються уникнути прямої конкуренції, пропонуючи види послуг, які неможливо отримати від конкурентів.

Вироблення стратегії включає також аналіз зовнішнього середовища: політичний клімат, заохочувальна чи обмежувальна державна політика, трудове законодавство і т. д.

Кожна компанія і консультант відслідковують стан загального ділового клімату. У період процвітання ринки для консалтингових послуг швидко розширюються. В умовах економічного спаду і заощадження коштів попит на консалтингові послуги знижується, але не обов'язково однаково на усі їх види. Послуги, суттєві для виживання організації клієнта і підвищення ефективності виробництва, можуть сформувати підвищений попит.

Як і будь-який продукт, консалтингові послуги мають життєвий цикл. Вони проходять через стадії проектування, апробації, виходу на ринок, зростання, зрілості і занепаду. При розробці стратегії консультант аналізує життєвий цикл своїх послуг, щоб не пропонувати клієнтам тих, які не користуються попитом, і своєчасно вводити нові їх види. Для цього консалтингові компанії і поодинокі консультанти аналізують ефективність запропонованих послуг. Цього можна досягти за рахунок класифікації послуг, що враховує їх внесок у прибуток компанії, темпи зростання, витрати на розробку і маркетинг. Подальший аналіз дозволяє виокремити:

- послуги, доходи від яких не зростають, але є важливою складовою загального доходу компанії;
- послуги, доходи від яких зростають швидко, але їх частка у загальному доході компанії незначна;
- ринки, на яких послуги користуються чи не користуються попитом;

- послуги, що ставлять високі вимоги до маркетингу.

У результаті аналізу ефективності запропонованих послуг є можливість прийняти те чи інше обґрунтоване рішення з коригування стратегії консалтингової компанії (консультанта).

Така аналітична робота дозволяє виробити конкурентоспроможну стратегію консалтингової компанії (консультанта). Для розробки стратегії залучається за можливістю увесь персонал консалтингової компанії, що стимулює згуртованість колективу і знижує відцентрові тенденції.

Правові форми консалтингового бізнесу

У більшості країн консультанти з управління використовують одну чи кілька юридично дозволених форм організації бізнесу. Вибір конкретної правової форми залежить від ряду факторів, до яких можна віднести законодавство країни, специфіку звітності, вид матеріальної відповідальності і т. д.

У міжнародній практиці консалтингу використовуються кілька правових форм компаній (фірм): одноосібне підприємство, партнерство, корпорація [1].

Одноосібне підприємство є власністю однієї особи або сім'ї. Власник відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном. Таке підприємство може бути зареєстроване як самостійне або як філія іншого підприємства. Одноосібні підприємства — це, як правило, підприємства з невеликою кількістю робітників.

Одноосібне підприємство — проста форма, бажана для тих, хто починає кар'єру у консультуванні, маючи при цьому досвід роботи, або для тих, хто воліє залишатися повністю незалежним.

В Україні одноосібне підприємство у консалтинговому бізнесі досить поширене явище [13].

Партнерство — звичайна форма бізнесу у консультуванні. Партнерство пов'язане з укладанням контракту між двома або більше особами, які вирішили створити фірму і об'єднати свої знання, ресурси, а також розподілити між собою доходи, збитки і обов'язки.

До переваг партнерства можна віднести:

- розподіл праці з метою оптимального використання кваліфікації партнерів;
- можливість виконання складніших проєктів;
- продовження бізнесу за відсутності одного з партнерів;

- раціональніше використання таких ресурсів, як простір офісу, устаткування і секретарської служби.

Недоліками партнерства є:

- необмежена відповідальність кожного партнера за помилки і зобов'язання інших партнерів;
- необхідність досягнення згоди з кожного важливого рішення.

Партнерство не обмежується у розмірі, але на практиці у таких фірмах працює відносно мала кількість консультантів з управління.

В Україні партнерство може мати наступні правові форми: одноосібне підприємство, товариство з додатковою відповідальністю, повне товариство, командитне товариство.

Корпорація. Багато консалтингових компаній створюються за типом корпорацій, ще мають певні особливості:

1. Це юридичний суб'єкт, що існує окремо від власників, тобто не припиняє діяльності після виходу з бізнесу одного з власників або його смерті.
2. Власники не несуть особистої відповідальності за зобов'язання корпорації.

Основними перевагами корпоративного об'єднання є:

- можливість змінювати кількість співвласників;
- можливість для окремих осіб бути водночас і власниками, і працівниками корпорації;
- окреме оподаткування особистого доходу і доходів корпорації.

У різних країнах консультанти застосовують особливі схеми використання корпоративної форми — їх акції, як правило, не продаються на фондовій біржі, а право власності зберігається для групи старших консультантів (посадових осіб). Просування до цього рівня ієрархії може містити у собі обов'язок для консультанта придбати певну кількість акцій. Максимальна їх кількість, якими може володіти один член корпорації, часто обмежується. При виході на пенсію або залишенні корпорації власник повинен продати свої акції компанії, повертаючи тим самим свої гроші.

В Україні така форма власності, як правило, має вигляд товариства з обмеженою відповідальністю, хоча може бути відкритим або закритим акціонерним товариством.

Інші правові форми консультаційної служби. Існують консалтингові структури, наприклад, підрозділи внутрішніх консультантів,

які не є незалежними. У цьому випадку юридичним суб'єктом є не консалтинговий підрозділ, а організація, до якої він належить.

Типова організаційна структура консалтингової компанії

Консультанти з управління працюють в організаціях клієнтів здебільшого у тимчасово створених командах, які після завершення консалтингового проекту розформовуються. Для стабільності внутрішньої організації у компанії створюються постійні підрозділи, за якими закріплюють консультантів [1]. Організаційно консалтингові компанії формуються за дивізіональним принципом.

Функціональні підрозділи. Такі підрозділи формуються за основними функціями управління, наприклад, загальне керівництво, фінанси, маркетинг, кадри, стратегія і т. д.

Консалтинговий проект може передбачати роботи тільки з однієї функції управління (наприклад, з маркетингу), і у цьому випадку команда консультантів може бути укомплектована персоналом одного підрозділу. Комплексні роботи з кількома функціями проводяться командою, яка сформована зі спеціалістів з різних підрозділів.

Галузеві підрозділи (наприклад, з будівництва, банківської справи, міжнародної торгівлі, транспорту, охорони здоров'я) створюються у тому випадку, якщо є достатньо високий попит на такі види послуг. При достатньому обсязі робіт такий підрозділ може стати відносно замкнутим.

Географічні (територіальні) підрозділи створюються, щоб наблизитися до клієнтів і зменшити транспортні, поштові та інші витрати.

Такі підрозділи формуються у вигляді регіональної контори або філії.

Регіональна контора є малим підрозділом і створюється з метою маркетингу і зв'язку з клієнтами в певних географічних межах. Такі підрозділи укомплектовуються кількома всебічно освіченими консультантами з управління, які виконують консалтингові проекти разом з консультантами із головної компанії.

Філії — це повністю укомплектовані підрозділи, вони спроможні втілити в життя більшість проектів власними силами персоналу. Філії ефективні, якщо обсяги робіт відносно стабільні. Наприклад, ряд закордонних консалтингових компаній, таких як *BSCG*, *EERNST&YOUNG*, *PRICEWATERHOUSECOOPERS*, *SB SOLUTIONS*, *АДАПТАЦІЯ*, мають свої філії в Україні.

На рис. 4.1 наведено схему типової організаційної структури, що застосовується рядом консалтингових компаній у різних країнах [1].

Тип вищого керівництва консалтингової компанії залежить від її розмірів і правової форми організації бізнесу. У корпораціях — це рада директорів. У малих компаніях вищим керівником є директор-розпорядник.

У великій компанії може бути також сформований комітет з управління, до складу якого входять члени зовнішньої ради.

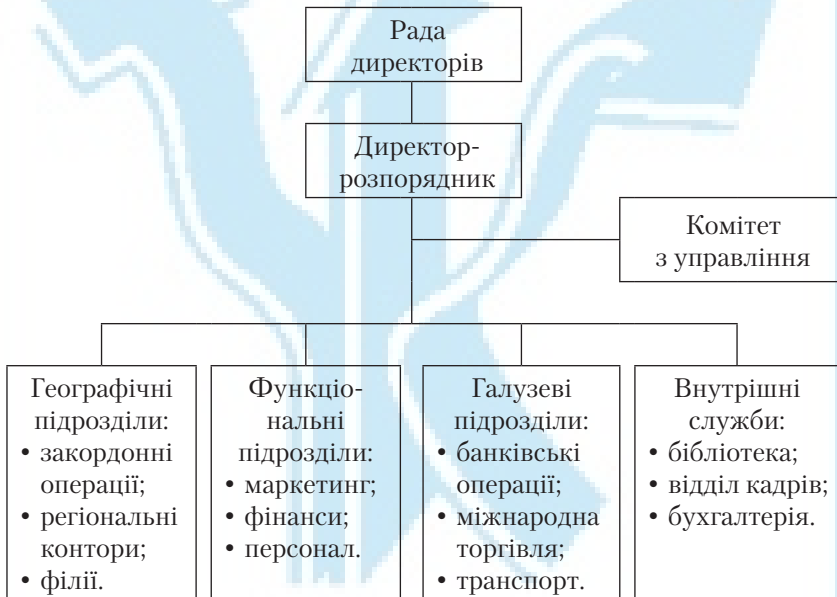


Рис. 4.1. Типова організаційна структура великої консалтингової компанії

Провідну роль в управлінській ієрархії великої компанії відіграє директор-розпорядник (президент, генеральний директор тощо). Як правило, це досвідчений консультант, який має здібності до управління специфічним колективом. Деякі компанії запрошують до себе керівниками осіб, які раніше добре себе зарекомендували, і не обов'язково вони мали працювати консультантами.

Керівна ланка консалтингової компанії приділяє велику увагу маркетингу своїх послуг. Рішення зі стратегії маркетингу обговорю-

ються і приймаються на вищому рівні. Один з представників вищого керівництва може бути призначений керівником з питань маркетингу. Такий керівник відповідає за підготовку і проведення аналізу ринку, стратегій і витрат на маркетинг. Для виконання цих функцій у його розпорядженні може бути спеціальна група співробітників.

Незалежно від масштабів діяльності, кількості представництв і обсягу виконаної роботи, робота підрозділів консалтингових компаній організована приблизно однаково. В ієрархічній структурі більшості великих компаній є такі посади [4]:

1. Допоміжний персонал — співробітники бібліотеки, відділу кадрів і виробничого відділу.
2. Бізнес-аналітики — співробітники, які ще не закінчили вищі навчальні заклади.
3. Молодші консультанти — в основному випускники бізнес-шкіл з невеликим стажем роботи.
4. Старші консультанти — ті, хто володіє ступенем магістра ділового адміністрування з 2–3-річним досвідом роботи у сфері консалтингу.
5. Менеджери або керівники груп.
6. Партнери і директори-розпорядники, які починали свою діяльність у компанії, як правило, на нижчих ієрархічних сходинках, але зробили кар'єру.

Керівництво консалтингових компаній воліє за краще поповнювати свій штат з власних кадрів. Просування консультанта службовими сходинками залежить від якості його роботи і заслуг перед компанією. Офіційні звіти про результати діяльності, які звичайно надаються два рази на рік, мають безпосередній вплив на кар'єрне зростання і зарплату консультанта. Оцінюючи кваліфікацію спеціалістів фірми, як правило, керуються одним і тим же набором критеріїв: аналітичні здібності, уміння проводити презентації, управляти людьми, а також стаж управлінської діяльності.

Кожна ієрархічна сходинка консалтингової компанії потребує від консультанта відповідних професійних знань і навичок. У таблиці 4.1 перелічені посади консультанта і відповідні вимоги до рівня його кваліфікації.

**Взаємозв'язок між посадою, яку обіймає консультант,
і вимогами до рівня його кваліфікації**

Посада, яку обіймає консультант	Вимоги до рівня кваліфікації консультанта
1. Бізнес-аналітик	Освоєння консалтингових навичок
2. Молодший консультант	Навички в управлінні консалтинговими проектами
3. Старший консультант	Наявність глибоких знань галузі (галузей)
4. Менеджери і керівники груп	Здатність управляти зв'язками з клієнтами
5. Партнер, директор-розпорядник	Розвиток нового бізнесу і управління фірмою

Бізнес-аналітики основну увагу у своїй роботі приділяють розвитку аналітичних і комунікаційних здібностей. На посадах молодшого і старшого консультантів персонал консалтингової компанії здобуває складніші навички і знання у межах управління проектами у певній галузі. Менеджери і керівники груп повинні вміти управляти зв'язками з клієнтом. На вищому професійному рівні партнери (директор-розпорядник) створюють новий бізнес і займаються діяльністю, спрямованою на зростання і визнання фірми: публічні виступи, публікація статей у газетах і журналах, встановлення і підтримання професійних і особистих стосунків з великою кількістю людей [4].

Типовий підрозділ складається приблизно з 30 людей, і при розширенні компанії може розпастися на дві одиниці [1].

Управління виконанням консалтингового проекту

Провідна роль в управлінні виконанням консалтингового проекту належить керівникам груп або керівнику проекту. У їх функції входить проведення переговорів з клієнтами, виконання підготовчого етапу консалтингового проекту і управління командою консультантів, які виконують наступні етапи. Загальними міждисциплінарними завданнями управляють всебічно освічені універсали, а функціональними завданнями звичайно керують досвідчені спеціалісти з маркетингу, фінансів чи інших функціональних галузей [1].

Керівник проекту наділяється усією повнотою влади і відповідає за складання графіка роботи консультантів, календарне планування і організацію роботи.

Якщо завдання не об'ємне, його виконання контролює керівник групи, який опікується водночас кількома проектами.

На підготовчій фазі організації роботи команди визначаються робочі місця консультантів, виділяється окрема кімната для контактів зі співробітниками клієнта, проводиться інструктаж консультантів і клієнта, здійснюється представлення клієнту команди консультантів, їх ознайомлення з організацією.

У процесі виконання проекту більшість питань вирішується на місці консультантами зі згоди клієнта, тобто консультування потребує значної децентралізації оперативного прийняття рішень і контролю. Тому самодисципліна і самоконтроль консультантів є вирішальним фактором у виконанні завдання.

З першого робочого дня консультант починає вести щоденник, де реєструє усю свою діяльність, йому рекомендується додержуватися розпорядку дня, прийнятого в організації, що консультується, починати роботу трохи раніше, а закінчувати — трохи пізніше. Це дозволяє, з одного боку, підтримувати свій імідж, а з другого — забезпечує постійний нагляд за персоналом.

Консультанта можуть намагатися використати у внутрішній політиці організації або втягнути в інтриги, від чого консультанту треба вчасно ухилитися.

Керівник групи відвідує організацію так часто, як цього потребують обставини, зазвичай один-два рази на місяць.

Спільно з клієнтом керівник групи перевіряє загальний хід робіт, чи задоволений клієнт командою консультантів, стосунками, що склалися в організації, чи виконує клієнт свої зобов'язання.

Для того, щоб контроль був ефективнішим, організація-клієнт зі свого боку розробляє власний метод перевірки виконання завдання. Вивчаються усі передбачені контрактом проміжні звіти консультантів, аналізується думка співробітників, які працюють разом з консультантами тощо.

У разі необхідності приймається спільне з клієнтом рішення про коригування планів виконання робіт.

Періодично керівник проекту або групи оформляє звіти для керівництва консалтингової компанії, завдяки яким, наприклад, щомісячно складаються огляди усіх проектів, які виконує компанія. Завдяки

цьому і визначаються проекти, які успішно виконуються, або проблематичні. У першому випадку керівництво компанії відвідує клієнта, передає йому результати дослідження, готує команду для виконання наступних проектів.

Проблематичні проекти розглядаються детальніше, особливо коли керівник проекту або групи не в змозі самостійно вирішити проблеми, що виникли.

Крім того, керівництво компанії в процесі виконання проекту контролює своєчасність оплати рахунків.

Відбір кадрів у консалтинговій компанії

У зв'язку з жорсткою конкуренцією між претендентами у консалтингових компаніях розроблені різноманітні методики відбору кращих спеціалістів. Останнім часом особливої популярності набула співбесіда (від 30 до 45 хвилин) з виконанням ситуаційних завдань [4]:

- привітання (1–2 хв.);
- обговорення резюме (5–10 хв.);
- ситуаційне завдання (20–30 хв.);
- питання і завершення співбесіди (3–4 хв.).

Привітання. Звертається увага на стиль одягу, поведінку і такі здавалися б незначні, на перший погляд, деталі, як відвертість, впевненість, нервозність і т. п.

Обговорення резюме. Після привітання обговорюється резюме: досвід роботи, освіта, факультативні заняття, хобі і т. д. Інтерв'юер з'ясовує сильні і слабкі сторони претендента, оцінює його професійну суто людську здатність для роботи в компанії.

Ситуаційне завдання сприяє перевірити здатність претендента думати і діяти як консультант з управління у напружених умовах ділової зустрічі. За допомогою моделювання ролевої ситуації “клієнт-консультант” інтерв'юер спостерігає за діями претендента. Подібні завдання, як правило, абстрактні, зазвичай невизначені, часто стосуються технічних проблем, що здаються нездоланими, практично можуть стосуватися будь-якої проблематики. Наприклад, претенденту можуть запропонувати відповісти на такі питання:

- Яка вага авіалайнера Boeing 747?
- Скільки бензоколонок у США?
- Чому кришки каналізаційних люків круглі?
- Як вплине на долю касирів розширення мережі банкоматів?

- Консервному заводу краще випускати маслини з кісточками чи без них?

Сама собою відповідь на ситуаційне завдання менш важлива, ніж підхід претендента до розв'язання проблеми. Просто отримати правильну відповідь — недостатньо. Відповідь повинна бути раціональною, систематизованою і переконливою. При цьому такого критерію, як “правильна відповідь” може й не бути, бо інколи й сам інтерв'юєр її не знає.

Питання і завершення співбесіди. Після обговорення ситуаційного завдання інтерв'юєр пропонує претенденту поставити питання, які його цікавлять, тобто претендент отримує можливість переконати інтерв'юєра у тому, що зацікавлений отримати роботу саме у цій компанії, готовий почати роботу негайно тощо.

Навчання консультантів у консалтингових компаніях

Усі, хто починає працювати у консалтингу, повинні мати добру освіту і бажано кілька років практичної роботи. Однак заохочується набуття консультантом додаткових знань і консалтингових навичок, які досить важко отримати у навчальному закладі.

Це пояснюється трьома причинами [1]. По-перше, не одне і те ж саме консультувати і фактично виконувати роботу. Початківець бізнес-аналітик або молодший консультант (стажер) повинен усвідомити цю різницю і набути навичок, характерних для консультування.

По-друге, зазвичай недостатньо технічних знань, щоб давати поради клієнтам.

По-третє, стажер стає членом компанії, у якій укорінено певну стратегію і етичні норми, новий співробітник має їх засвоїти.

Найефективніше навчання — це набуття стажером практичного досвіду роботи з клієнтами.

Метою навчання є набуття консультантом здібностей і достатньої впевненості у собі, щоб виконувати завдання у своїй сфері управління. Іншими словами, за час навчання слід набути відповідних технічних навичок, навичок міжособистісного спілкування і консалтингових навичок.

Програма початкового навчання — це курси, практичне польове навчання, навчання в організаціях-клієнтах і індивідуальне навчання.

Курси навчання охоплюють основи управлінського консультування. Як правило, це денні курси тривалістю від двох до дванадцяти тижнів. Великі консалтингові компанії можуть дозволити собі і три-

валіші курси у власній штаб-квартирі або у спеціальних навчальних центрах. Малі компанії направляють своїх стажерів переважно на зовнішні курси управлінського консультування.

Польове навчання — це набуття і закріплення практичних навичок, консультування так би мовити у дії, формування відношення стажерів до професії на базі власного досвіду. При плануванні цієї частини навчання консалтингова компанія може проявити велику гнучкість, якщо має достатню кількість клієнтів, згодних прийняти досвідчених консультантів (наставників) зі стажерами.

Індивідуальне навчання передбачає самостійне вивчення стажером професійної літератури, заключних звітів з консультування, інструкцій та іншої документації.

За процесом навчання уважно спостерігають консультанти, які і виставляють оцінку успішності. За необхідності досвідчені консультанти пропонують коригуючі заходи з розширення навчальної програми. Оцінювання також допомагає удосконалювати програми навчання консалтингової компанії.

Якщо, на думку керівництва консалтингової компанії, стажер до кінця курсу навчання не відповідає вимогам до консультанта, обговорюється питання про доцільність подальшої його роботи в компанії.

Організаційна культура у консалтингових компаніях

Всупереч високому рівню знань і кваліфікації або саме завдяки цим якостям консультантами важко управляти [1]. Багато з них звикли працювати самостійно і розв'язувати проблеми без будь-яких інструкцій або контролю з боку керівництва. Вони схильні мати свою власну концепцію управлінського консультування у професійній компанії: керівники відповідають за створення сприятливих умов для роботи професіонала (включаючи пошук нової роботи і гарантоване фінансування), але не повинні втручатися у проекти і завдання, які треба виконати. Деякі консультанти відкидають будь-який контроль або втручання у їх роботу, інші визнають втручання керівника як довідчене колеги, якого поважають.

Одних консультантів влаштовує діяльність як найманого робітника, тому що вони не бажають обтяжувати себе адміністративними і ринковими проблемами, характерними для діяльності поодинокого консультанта. Інші віддають перевагу роботі у групі, можливості співробітництва з колегами при розв'язанні складних управлінських проблем. Є й такі, для яких робота у консалтинговій компанії — це,

головним чином, шлях до знань і досвіду. У перспективі вони мають намір створити власний консалтинговий або інший бізнес.

Що переважить, значною мірою залежить від організаційної культури консалтингових компаній. Одні з них діють як “зібрання індивідуальностей”, агентства з найму, головна їхня мета — знайти роботу, забезпечити зайнятість консультантів і регулярний дохід компанії. На протигагу цьому підходу провідні консалтингові компанії особливу увагу приділяють створенню духу колективізму, обміну інформацією, участі в управлінні і прищепленню почуття гордості бути співробітником професійної компанії. У них повага до співробітників є нормою, а керівництво всіяко протистоїть “відцентровим” прагненням.

У консалтингових компаніях показники плинності кадрів досить високі: 15–20 % на рік вважається нормальною, 5–10 % — низькою. Причинами звільнень є:

- розбіжність у поглядах на те, як вести консультування;
- незадоволення темпами і методами просування службовими сходами;
- створення власного консалтингового бізнесу;
- перехід в іншу сферу діяльності.

У великих консалтингових компаніях плинність кадрів, як правило, вища, ніж у середніх і малих. Це зумовлено тим, що багато з початківців наймаються у великі процвітаючі компанії з метою швидко набутися досвіду, але без наміру у перспективі працювати за професією.

4.3. Професійні консалтингові асоціації

У більшості країн консультанти створили добровільні професійні асоціації, які представляють їх інтереси і регулюють діяльність як окремих консультантів, так і консалтингових компаній [1]. Вони відіграють провідну роль у пропаганді професійних норм консультування і допомагають здобути довіру у підприємців і добру репутацію у суспільстві.

Консалтингові асоціації виконують такі функції:

- визначають і коригують необхідний обсяг знань професійного консультанта;
- встановлюють мінімальні кваліфікаційні критерії для осіб, які починають консалтингову діяльність (освіта, характер, досвід роботи і т. д.);

- приймають кодекс професійної поведінки для своїх членів;
- вивчають скарги на консультантів, які порушили кодекс поведінки, і вживають дисциплінарних заходів;
- вивчають різні аспекти консультування з питань управління, організують обмін досвідом, готують рекомендації членам асоціації з удосконалення методів і організації консультування;
- розповсюджують інформацію про послуги, запропоновані її членами.

Індивідуальні консультанти створили спеціальні форми об'єднань, так звані Інститути менеджмент-консалтингу. Національні консалтингові інститути об'єднані в Міжнародну раду консалтингових інститутів зі штаб-квартирою у Торонто (Канада).

У деяких країнах існують два типи консалтингових організацій: асоціації фірм (компаній) і асоціації індивідуальних консультантів. Така подвійність глибоко укорінилася у таких країнах, як США, Великобританії і Росії. Часто зустрічається подвійне і перехресне членство: консалтингова компанія може бути членом асоціації фірм, а деякі або навіть усі консультанти, які у ній працюють, — членами асоціації індивідуальних консультантів.

У Росії діють близько десяти об'єднань консультантів. Одну з перших у 1991 р. було засновано Асоціацію консультантів з управління і організаційного розвитку (АКУОР). Вона створила єдину в СНД Школу консультантів з управління (у Академії народного господарства при уряді Російської Федерації), яка на регулярній основі забезпечує систематичне комплексне навчання консультантів з видачею атестаційних документів державного зразка. Ця асоціація провела перше стажування російських консультантів за кордоном (у Голландії, Великобританії і Канаді), кожен рік проводить дві всеросійські конференції (зимову і літню), а члени АКУОР регулярно беруть участь у всесвітніх конгресах Міжнародної асоціації з організаційного розвитку.

В Україні створено Українську асоціацію менеджмент-консультантів (УАМК), членами якої можуть стати тільки фізичні особи.

Крім професійних консалтингових асоціацій існують також такі організації, до яких консультанти входять поряд з іншими спеціалістами в сфері менеджменту: викладачами, професійними менеджерами і т. д.

Членство у професійній асоціації добровільне, але її члени мають певні моральні зобов'язання. Деякі великі консалтингові компанії відмовляються від членства, оскільки їх керівництво сповідує елі-

тарні погляди, вважаючи, що солідна компанія здатна сама визначати свої професійні норми і не потребує того, щоб її направляла або контролювала будь-яка асоціація.

Деякі індивідуальні консультанти не є членами асоціацій, оскільки не відповідають певним критеріям або не вбачають для себе жодних вигод.

Існує два міжнародні професійні об'єднання консалтингових фірм:

1. Європейська Федерація асоціацій консультантів з організації виробництва (ЄФАКОВ), заснована у 1960 р. у Парижі, у 1991 р. її штаб-квартиру переведено до Брюсселя.
2. Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (АМКФ), заснована у 1929 р. Спочатку вона була національною асоціацією консалтингових фірм США, а в середині 90-х років де-факто визначила себе як міжнародну асоціацію, увівши у свою назву підзаголовок — Всесвітня Асоціація менеджмент-консалтингових фірм. На відміну від Європейської Федерації фактично АМКФ це не міжнародне, а транснаціональне об'єднання. Її міжнародний статус заснований на тому, що членами цієї організації є великі американські консалтингові компанії, що мають філії практично у всіх регіонах світу.

Раз на чотири роки проводиться Всесвітня конференція консультантів з управління, їх уже відбулося п'ять: у Парижі (1987), Нью-Йорку (1990), Римі (1993), Йокогамі (1996) і Берліні (2000). У документах 4-го Всесвітнього конгресу консультантів констатується, що консалтинг вже став всесвітньою галуззю економіки — індустрією, що перебуває у процесі становлення.

Всесвітні конференції консультантів з управління проводять професійні консалтингові асоціації і об'єднання.

Кодекси поведінки. Професійні асоціації консультантів приділяють велику увагу кодексам професійної поведінки (етиці і професійній практиці), які стають основними інструментами затвердження авторитету своєї професії. Як зазначено у кодексі АМКФ, кодекс “означає добровільне прийняття членами зобов'язань з самодисципліни”.

Текст кодексу Української асоціації менеджмент-консультантів ідентичний кодексу АМКФ.

Аналіз кодексів поведінки свідчить, що, по-перше, існує поняття професійної етики, при порушенні якої асоціація вживає дисциплінарних заходів щодо консультанта.

По-друге, до ряду кодексів включено рекомендації для своїх членів і набір правил, які визначають норми професійної практики. На відміну від “кодексу етики” “норми практики” мають в основному рекомендаційний характер. Наприклад, кодекс Японської консалтингової асоціації визначає ряд принципів, яких треба дотримуватися при виконанні консалтингових проєктів. Зокрема, вказується на необхідність застосовувати цілісний підхід до проблем клієнта, вивчати кожне підприємство у динаміці, включаючи його попередню історію і перспективи на майбутнє, брати до уваги характерні особливості підприємства і т. д.

Треба зауважити, що свідоме виконання усіма членами асоціації кодексу визначає справжню професійну цінність консалтингових послуг.

Допомога у професійній підготовці. Деякі консалтингові асоціації обмежують свою діяльність тільки розробкою питань додержання етичних і професійних норм, що характерно для країн з усталеними традиціями консультування. Однак консалтингові асоціації можуть допомагати своїм членам у підвищенні стандартів консалтингових послуг. Для цього асоціації організують курси навчання для молодих консультантів з управління, курси підвищення кваліфікації і семінари для досвідчених робітників, конференції з питань розповсюдження інформації, обміну досвідом тощо.

Видача посвідчень. Керівництво компаній (організацій) і суспільство у цілому зацікавлені в тому, щоб консультанти, які беруть участь у прийнятті важливих рішень у приватному і державному секторах, були дійсно перевіреними професіоналами. З цією метою у ряді країн консалтингові асоціації видають відповідні посвідчення.

Наприклад, у 1980 р. Інститут консультантів у Великобританії впровадив вступні іспити, що охоплювали практику управлінського консультування, застосування спеціалістами професійних навичок і вмінь. Існують три ступені членства: асоційований, повний і почесний член. Усі щойно прийняті до Інституту отримують ступінь асоційованого члена. Через три роки, у віці не менше 30 років і при задовільному рівні практичної роботи, з’являється можливість стати повним членом. Ступінь почесного члена присуджується як мінімум через сім років за видатну професійну роботу. Повні і почесні члени заносяться у професійний реєстр Інституту з посиланням на їх особливі знання і вміння. З реєстром можуть ознайомитися потенційні клієнти.

У США Інститут консультантів з управління, заснований у 1968 р., видає своїм членам посвідчення і присвоює звання *дипломованого консультанта з управління*. Він повинен мати ступінь бакалавра, пропрацювати в сфері консультування не менше п'яти років, надати шість рекомендацій від клієнтів, підготувати п'ять рефератів і здати досвідченим консультантам усний тест. Інститут приймає (без іспитів) нових консультантів з невеликим досвідом або без досвіду консультування як асоційованих членів і допомагає їм пройти програму навчання кандидатом у дипломовані консультанти. Успішне завершення цієї програми дозволяє молодому консультанту отримати посвідчення через три роки консультаційної роботи.

Однак наявність посвідчення насправді не може гарантувати високу кваліфікацію. Крім того, консультування з питань бізнесу є також бізнесом, і якщо практикуючий консультант проходить випробування ринком і знаходить достатньо клієнтів, наявність посвідчення перетворюється на формальність.

Ліцензування. Ліцензування, або офіційна реєстрація, можуть бути обов'язковими. У цьому випадку консалтингова компанія (або приватна особа) повинна отримати офіційну ліцензію. Ліцензія видається державним органом або консалтинговою асоціацією і може бути анульована у випадках порушення встановленої практики або законодавства.

Для виконання професійної оцінки майна і майнових прав українські консалтингові компанії повинні мати сертифікат Фонду державного майна України.

4.4. Українські асоціації консультантів

1. **Українська асоціація менеджмент-консультантів** — це професійне об'єднання спеціалістів і колективів, які надають кваліфіковані послуги з управлінського консультування (www.management.com.ua). УАМК — суспільне об'єднання, головними ознаками якого є добровільність і професіоналізм.

Місія УАМК полягає у:

- професіоналізації і розповсюдженні консалтингових послуг;
- створенні сприятливого середовища;
- підтримці і захисті членів з метою поліпшення ефективності управління економічними процесами в країні, на підприємствах і в організаціях.

1.1. Членство в Асоціації: члени-засновники, повний, асоційований, тимчасовий члени і кандидат у члени асоціації.

Члени-засновники — учасники загальних зборів, це тимчасова категорія, після проведення зборів і виконання формальних процедур члени автоматично переходять у категорію повний член.

Повний член повинен мати:

- досвід роботи у консалтингових проектах не менше двох років;
- вищу освіту або п'ятирічний досвід роботи у консалтингу;
- сертифікати, що підтверджують професійну кваліфікацію;
- практичні навички — не менше 1200 годин на рік консалтингової діяльності.

Асоційований член повинен мати:

- рекомендації трьох повних членів асоціації;
- досвід роботи у консалтингових проектах не менше одного року;
- вищу освіту або п'ятирічний досвід роботи у консалтингу;
- сертифікати, що підтверджують професійну кваліфікацію;
- практичні навички — не менше 800 годин на рік консалтингової діяльності.

Тимчасовий член повинен мати:

- рекомендації трьох повних членів асоціації;
- досвід роботи у консалтингових проектах не менше трьох років;
- вищу освіту або п'ятирічний досвід роботи у консалтингу;
- сертифікати, що підтверджують професійну кваліфікацію;
- практичні навички — не менше 1200 годин на рік консалтингової діяльності.

Кандидати в члени повинні мати:

- рекомендації трьох повних членів асоціації;
- досвід роботи у бізнес-організації не менше трьох років;
- вищу освіту (незакінчену) або трирічний досвід роботи у консалтингу;
- знання середовища бізнесу, соціальний досвід.

1.2. Членами УАМК можуть бути фізичні особи з вищою освітою, які своєю діяльністю сприяють розвитку ринку консалтингових послуг, приймають Етичний кодекс, зобов'язуються виконувати Стандарти професійної діяльності, сплачують вступний і членські внески, а також беруть активну участь у заходах асоціації.

Членом асоціації може стати особа, для якої консалтинг є бізнесом, особа, яка не менше 60 % свого робочого часу витрачає на консультативну діяльність, особа, яка більше двох років бере участь у консалтингових проектах.

Члени асоціації мають першочергове право брати участь у всіх програмах і заходах асоціації, вносити пропозиції з удосконалення її роботи, розвитку послуг, обирати і бути обраними в органи управління.

1.3. Кандидати у члени УАМК — це особи, які не мають спеціалізованої професійної освіти або досвіду практичної діяльності в сфері консалтингу, але мають бажання у подальшому перетворити цей вид діяльності в основний. Вони мають право брати участь у діяльності і заходах асоціації, подавати пропозиції з удосконалення її діяльності, а також мають право дорадчого голосу під час процедури голосування.

Кандидати у члени УАМК не можуть обиратися на виборні посади у керівні органи Асоціації.

Термін кандидатського стажу не може бути меншим одного року.

1.4. Члену УАМК видається членський квиток, який посвідчує приналежність до професійного об'єднання (кандидатам видається кандидатська картка).

2. *Українська Асоціація управління проектами* УКРНЕТ заснована у 1991 р. З 1993 р. є членом Міжнародної асоціації управління проектами IPMA (International Project Management Association), активно співпрацює з Американським Інститутом проектного менеджменту (Project Management Institute, PMI). Асоціація займає активні позиції на ринку інтелектуальних послуг у сфері сучасних систем знань і технологій управління проектами для розвитку компаній на основі проектного підходу. Профільними напрямками діяльності асоціації є навчання і міжнародна сертифікація менеджерів проектів IPMA, сертифікація технологічної зрілості організацій з управління проектами, розробка стандартів з управління проектами і проведення різнопланових досліджень щодо розвитку підприємств (бізнесів) на основі проектного підходу, а також надання консалтингових послуг у сфері управління проектами.

Місія і цілі організації. Розвивати і впроваджувати у практику в Україні кращі світові досягнення в сфері управління проектами (системи знань, сертифікацію персоналу і організацій, моделі оцін-

ки досконалості з управління проектами для участі у всесвітніх конкурсах). На основі проектного управління формувати стиль корпоративної культури підприємств і бізнесів України, який забезпечить клієнтам стабільність і високу прибутковість їх бізнесу. Сприяти максимальному використанню персоналу України у проектах і програмах відомчого, регіонального, національного і міжнародного масштабів.

3. Всеукраїнська громадська організація “Українська асоціація маркетингу” (ВГО “УАМ”). Українська організація маркетингу є громадською організацією, створеною за професійними ознаками, у якій немає мети отримання прибутку. Свою діяльність ВГО “УАМ” здійснює відповідно до статуту і Кодексу етики асоціації, дотримуючись Стандартів якості маркетингових досліджень.

4. Всеукраїнські громадські організації оцінників. До таких організацій, які саморегулюються, відноситься “Асоціація спеціалістів оцінників”, “Всеукраїнська спілка експертів-оцінників” та ін., які створені відповідно до Закону України “Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні”. Ці організації об’єднують фізичних осіб, які визнані оцінниками, отримали свій статус у відповідності з законодавством України і здійснюють повноваження з громадського регулювання оціночної діяльності.

Організації оцінників, які саморегулюються, — це юридичні особи, які діють на основі самоуправління і мають на меті отримання прибутку.

Всеукраїнські громадські організації фізичних осіб, які визнані оцінниками і претендують на визнання їх статусу організації, яка саморегулюється, повинні відповідати таким критеріям:

- організація повинна налічувати не менше 250 членів;
- 90 % членів від загальної кількості складу повинні здійснювати оціночну діяльність у будь-якій формі;
- в організації повинна існувати усталена процедура внутрішньої сертифікації своїх членів з метою контролю над якістю оцінки майна, яку вони здійснюють.

Організації оцінників, які саморегулюються, мають такі повноваження з громадського регулювання оціночної діяльності:

- контроль за виконанням положень (національних стандартів) оцінки майна і інших нормативно-правових актів з оцінки

майна, за забезпеченням потрібної якості оцінки майна, яка проводиться оцінниками — її членами;

- рецензування звіту про оцінку майна, яка проводилася членами організації за вимогою інших організацій, громадян і юридичних осіб;
- участь у розробці нормативно-правових актів з оцінки майна;
- участь у професійній підготовці оцінників;
- участь в Екзаменаційній комісії і Спостережній раді;
- захист своїх членів у питаннях судового і досудового вирішення спорів, пов'язаних з оцінкою майна;
- сприяння розвитку конкуренції серед оцінників;
- підвищення професійного рівня членів організації завдяки внутрішній сертифікації;
- сприяння розвитку інформаційних технологій в оцінці майна, широкому інформуванню громадськості про особливості ціноутворення на майно і майнові права.

На сьогодні державний контроль за діяльністю оцінників в основному базується на періодичній сертифікації їх діяльності. Однак вона не забезпечує суцільного контролю. У зв'язку з цим організації оцінників, які саморегулюються, стають необхідним елементом упорядкування відносин на ринку оціночних послуг. Треба також зауважити, що контроль за діяльністю оцінників в Україні, який здійснюється організаціями, що саморегулюються, не повинен замінити державного контролю за оціночною діяльністю. Такий контроль здійснює Фонд державного майна України.

5. Українська асоціація якості (УАЯ) створена у 1989 р. Останні 7–8 років основна її діяльність зосереджена на формуванні в Україні нової філософії якості, на розповсюдженні кращої вітчизняної і світової практики сучасного бачення бізнесу, на сприянні українським підприємствам у підвищенні конкурентоспроможності і виведенні їх на світові ринки, на сприянні інтеграції України у ВТО і ЄР.

Як національний представник України УАЯ у Європейській організації якості (ЕОQ) єдина в СНД. УАЯ має ексклюзивне право видавати спеціалістам (менеджерам, аудиторам якості і т. п.) європейські сертифікати. Як національна партнерська організація УАЯ має ексклюзивне право оцінювати підприємства на отримання престижних європейських сертифікатів “Визнання досконалості у Європі”,

які високо цінуються у всьому світі. Асоціація має єдиний в Україні вітчизняний Центр систем якості (ЦСЯ) “Приріст-Система” — професійну консалтингову компанію, що надає підприємствам допомогу з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

4.5. Етичні норми та стандарти практичної діяльності консалтингових компаній

I. Кодекс поведінки Європейської федерації асоціацій консультантів з організації виробництва

Усі члени асоціацій, які визнають кодекс поведінки ЄФАКОВ, у своїй діяльності повинні уникати непрофесійної поведінки, а саме [1]:

- рекламувати свою діяльність у вульгарній формі або комерційній манері;
- погоджуватися на будь-які комісійні знижки або компенсації, пов'язані з наданням послуг або товарів клієнту;
- брати участь у розподілі прибутку фірм, які вони консультують, і бути під їх контролем. Забороняється також приховувати від клієнтів будь-яку свою зацікавленість, яка може вплинути на якість послуг консультантів;
- нараховувати винагороду за надані послуги за прийнятою професійною шкалою розцінок;
- розголошувати конфіденційну інформацію стосовно діяльності клієнтів, консультантів;
- сплачувати або брати оплату за офіційне представлення клієнтів, окрім випадків, що відповідають визнаній і загальноприйнятій практиці у країні;
- здійснювати будь-які дії, що суперечать професії консультанта.

II. Етичні норми і стандарти практичної діяльності Асоціації менеджмент-консалтингових фірм і Української асоціації менеджмент-консультантів

Мета кодексу. Кодекс етики і стандарти засновані на добровільній згоді членів Асоціації дотримуватися самодисципліни [1]. Мета кодексу — інформувати суспільство про те, що члени Асоціації намагаються зберегти високий етичний і громадський рівень професійної діяльності. Асоціація заявляє, що у відповідь на довіру суспільства

її члени зобов'язуються здійснювати свою практичну діяльність на благо усього суспільства і в інтересах клієнтів відповідно до існуючих стандартів компетентності, об'єктивності і чесності.

Кодекс визначає стандарти професійної поведінки, притаманні консалтинговим фірмам у їх взаємовідносинах з клієнтами, колегами і суспільством.

Кодекс етики, на відміну від стандартів професійної практики, має обов'язковий характер. Він стає основою для дисциплінарного впливу на випадок порушення консалтинговою компанією етичних норм, визначених у кодексі. При порушенні кодексу етики Асоціація вживає дисциплінарних заходів до члена, який порушив кодекс. Стандарти професійної діяльності мають рекомендаційний характер.

Професійне відношення. Те, що керівники приватних і державних організацій цілком покладаються на раду консультантів з управління, покладає на представників даної професії зобов'язання зберігати високі стандарти чесності і компетентності. З цією метою члени Асоціації беруть на себе зобов'язання ставити інтереси клієнтів вище власних, зберігати незалежність думок і дій, не розповсюджувати конфіденційну інформацію про своїх клієнтів, безперервно удосконалювати професійну майстерність, підтримувати честь і достоїнство професії консультанта.

Кодекс етики

1. Основні зобов'язання перед клієнтами.

1.1. Консалтингова компанія завжди буде ставити інтереси клієнтів вище за свої і виконувати обов'язки чесно, компетентно і незалежно.

Консультант зробить усе, щоб його поради будувалися на основі об'єктивних фактів і думок.

1.2. Консультант зобов'язаний не використовувати в особистих цілях і не розповсюджувати будь-яку інформацію, отриману при виконанні професійних обов'язків від клієнта.

Консультант виключає можливість використання конфіденційної інформації в інтересах третьої особи. Дотримання етичного зобов'язання консалтинговою компанією — не зловживати довірою клієнтів — не тільки полегшує виявлення і аналіз фактів, суттєвих для вирішення проблеми, але й допомагає вирішенню делікатних питань.

1.3. Консультант у обов'язковому порядку повідомить клієнтів, які конкурують між собою, при наданні їм консалтингових послуг.

1.4. Консультант проінформує клієнтів про будь-які свої зв'язки, обставини або інтереси, які можуть впливати на об'єктивність консалтингових послуг.

2. Узгодження з клієнтом.

2.1. Консалтингова компанія братиметься тільки за такі завдання, які відповідають кваліфікації консультантів, а їх рішення принесе реальну вигоду клієнту. В інтересах ефективного виявлення і вирішення проблем клієнта консалтингова компанія бере на себе зобов'язання надавати висококваліфікованих спеціалістів.

Процес управлінського консультування повинен здійснюватися при безпосередній участі і під керівництвом глави організації, яку консультують.

2.2. Перш, ніж прийняти завдання, консультант обговорить його з клієнтом і виявить факти, які необхідні для повного розуміння проблеми і отримання вигод для клієнта. Попереднє дослідження проводитиметься конфіденційно на умовах, оговорених клієнтом.

2.3. Як правило, клієнт отримує письмову пропозицію від консалтингової компанії, у якій сформульовані цілі і завдання консультування, а також обґрунтований розмір винагороди. Консультант зобов'язаний обговорювати з клієнтом усі поточні зміни у консалтинговому проекті, і тільки зі згоди клієнта ці зміни втілюються у життя.

2.4. Консультант не братиметься за виконання завдань, якщо у нього не буде впевненості в ефективному обслуговуванні клієнта.

2.5. Консультант відмовиться від виконання завдання у тому випадку, якщо стануть відомі обставини, які впливатимуть на об'єктивність і незалежність консультування. Консультант залишає за собою право відмовитись від завдання, якщо виникнуть неконтрольовані обставини, які будуть перешкоджати успішному виконанню завдання.

2.6. З метою навчання персоналу консультант зобов'язаний ознайомити співробітників клієнта з принципами, методами і результатами консультування, які він застосовує.

2.7. Конкуруючі консалтингові компанії не будуть намагатися витіснити одна одну з ринку, якщо відомо, що одна з компаній вже має відповідну угоду з конкретним клієнтом.

2.8. Консалтингова компанія переглядатиме результати роботи іншої консалтингової компанії або індивідуального консультанта, яка виконана в інтересах того ж клієнта, тільки з їх відома.

3. Винагорода, яку виплачує клієнт.

3.1. Консалтингові компанії будуть правити розумну винагороду, відповідну до послуги, яку вони надають. Члени Асоціації признають, що, з одного боку, надмірна винагорода ускладнить взаємовідносини з клієнтом і протиставить себе громадськості. З другого боку, адекватна винагорода необхідна для того, щоб консалтингова компанія була здатна ефективно обслуговувати своїх клієнтів.

Щоб визначити розумність винагороди, необхідно врахувати багато факторів, включаючи специфіку послуг, які виконуються, витрати часу, досвід консалтингової компанії, її можливості, репутацію, ступінь взятості на себе відповідальності і вигоду, яку отримує клієнт. Консалтингові компанії будуть заздалегідь домовлятися з клієнтом про розмір винагороди або про основу його розрахунку.

3.2. Консалтингова компанія не братиме винагороду, комісійні або будь-які інші цінності від окремих осіб або організацій за те, що компанія рекомендуватиме клієнту певне обладнання, матеріали чи послуги.

Стандарти професійної практики

Щоб забезпечити високу якість управлінського консультування, Асоціація розробила стандарти, що сприяють налагодженню справедливих взаємовідносин з клієнтом і успіху в управлінському консультуванні.

1. Члени Асоціації постійно намагатимуться покращити якість управлінського консультування, поглиблювати знання консультантів, майстерність і методи консультування, а також доступність консалтингових послуг. Високий рівень освіти і багатий досвід консультантів дозволяють удосконалювати управлінські і виробничі процеси в організації клієнта. Консультант зобов'язаний навчити персонал організації, яку він консультує, і передавати свій досвід.

2. Члени Асоціації розуміють обов'язок ділитися з колегами методами і технікою консультування. Однак консультанти без відповідного дозволу будуть утримуватися від використання неопублікованих, але запатентованих даних, методів, матеріалів і техніки консультування.

3. Члени Асоціації будуть утримуватися від запрошення на роботу консультантів, які працюють в інших консалтингових компаніях, без попереднього інформування керівництва цих компаній. Якщо у компанію звернеться консультант із іншої консалтингової компанії

з приводу прийому на роботу, член Асоціації зобов'язаний поступити так, щоб це було чесним по відношенню до усіх зацікавлених сторін.

4. Члени Асоціації будуть контролювати якість роботи свого персоналу і надаватимуть можливості для професійного зростання консультантів.

5. Члени Асоціації будуть вести внутрішні і зовнішні справи своєї компанії з найбільшою вигодою для професії консультанта.

6. Члени Асоціації не будуть рекламувати свої послуги мовою самовихвалювання або будь-яким іншим чином, підриваючи достоїнство професії консультанта.

7. Члени Асоціації будуть поважати професійну репутацію і практичну діяльність інших консультантів. Це не знімає морального зобов'язання зробити здобутком гласності неетичну поведінку колег і довести це до відома влади і громадськості.

8. Члени Асоціації будуть пропагувати повагу до професії консультанта, намагатися викликати довіру, повагу і впевненість з боку клієнтів і громадськості.

III. Професійний кодекс Асоціації консультантів з управління і організаційного розвитку

Місія асоціації

Активізувати формування зрілого консультаційного товариства в Росії через:

- передачу консультаційних методів і досвіду між поколіннями консультантів;
- загальноросійський обмін консультантів своїми методами;
- розвиток консультаційної освіти;
- міжнародне співробітництво: залучення російських консультантів у світові професійні товариства.

Головне в місії Асоціації консультантів з управління і організаційного розвитку (АКУОР) — організація професійного середовища, множинного обміну кваліфікацією між консультантами з управління і завдяки цьому — прискорене підвищення якості управлінського консультування в Росії.

Місія консультанта — члена АКУОР полягає в тому, щоб професійними методами управлінського консультування сприяти вирішенню проблем клієнтської організації та її розвитку.

1. Консультант-клієнтські відносини

- Консультант повинен прагнути зрозуміти клієнта як організацію в цілому, якщо мова не йде про індивідуальне консультування.
- Неталан у роботі з клієнтом консультант повинен відносити, насамперед, на рахунок своєї некомпетентності.
- Консультант несе відповідальність перед клієнтом за результативність своєї роботи, насамперед, з точки зору клієнта.
- При неминучості негативних наслідків для окремих робітників внаслідок змін, які спричинило консультування, консультант повинен прагнути пом'якшити ці наслідки, керуючись розумним балансом інтересів.
- Консультант не повинен приховувати від персоналу організації клієнта мету і методи роботи з ним.
- Консультант тримає в таємниці оговорену з клієнтом інформацію про організацію клієнта.
- Консультант не розголошує конфіденційну інформацію, отриману від окремого робітника (діагностичне інтерв'ю, спостереження, робота з документами і т. п.), передаючи її клієнту тільки в анонімному або узагальненому вигляді.
- Консультант не повинен передавати клієнту деякі види інформації про персонал, напрацьованої самим консультантом у ході його роботи (соціометрія, позиційний аналіз і т. п.).

2. Консультант-консультантські відносини

- Консультант бере на себе зобов'язання перед своїм професійним об'єднанням додержуватися даного кодексу.
- Консультант вважає своїм обов'язком сприяти розвитку свого професійного товариства, у тому числі через передачу колегам свого досвіду і методів роботи, допомогу одне одному у пошуку клієнтів, взаємну підтримку у важких консультаційних випадках і т. п.
- Консультант перед укладанням контракту з клієнтом повинен проінформувати про це інших консультантів, працюючих у того ж клієнта (якщо йому відомо про таких); член Асоціації зобов'язаний не вступати у недобросовісну конкуренцію з колегами.

3. Консультант-суспільні відносини

Член АКУОР покладає на себе місію соціально відповідального консультанта, який слідкує за відповідністю результатів своєї роботи інтересам суспільства у цілому:

- він не бере замовлення на консультування протиправних дій своїх клієнтів, недобросовісних методів конкурентної боротьби;
- він сприяє успіху прогресивних реформ у напрямі загальнолюдських цінностей і інтеграції нашої країни у світову спільноту;
- він відкритий до співпраці з державою у підготовці і здійсненні прогресивних заходів, у тому числі на безплатній основі;
- він прагне до професіоналізації і гуманізації управлінських відносин і підвищення рівня ділової культури в нашій країні.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Відсутність якого досвіду може завадити найманому консультанту, який працює у великій консалтинговій компанії, організувати власний бізнес?
2. На який мінімальний термін великі консалтингові компанії намагаються створити портфель замовлень?
3. Які якості можуть бути відсутніми у внутрішнього консультанта?
4. У чому перевага поодинокого консультанта перед великою консалтинговою компанією?
5. З якою метою здійснюється розробка стратегії консалтингової компанії?
6. Чи відноситься такий вид консалтингової компанії, як “створення спільного підприємства”, до функціонального набору послуг?
7. Чи містить у собі стратегія консалтингової компанії можливість співпраці з іншими компаніями і консультантами?
8. Перелічіть види правових форм консалтингових компаній.
9. Перелічіть особливості корпоративної правової форми консалтингової компанії, які відрізняють її від інших форм.
10. За яким принципом організовані структури великих консалтингових компаній?

11. Чим відрізняється регіональна контора від філії у великій консалтинговій компанії?
12. Які заходи здійснюються керівництвом проекту на підготовчій фазі організації роботи команди консультантів?
13. Які етапи містить у собі співбесіда при відборі кадрів у консалтингових компаніях?
14. З якою метою до співбесіди включається ситуаційне завдання?
15. Яке навчання стажера вважається найефективнішим?
16. Які причини високої плинності кадрів у консалтингових компаніях?
17. Чи обов'язкове членство консультанта в консалтинговій асоціації?
18. У чому принципова відмінність кодексу етики від норми практики?
19. Які ступені членства існують в Інституті консультантів Великобританії?
20. Які умови присвоєння звання дипломованого консультанта з управління в Інституті консультантів з управління у США?
21. Для яких категорій членства УАМК характерна відсутність вимоги обов'язкової наявності сертифікатів, що підтверджують професійну кваліфікацію?
22. Діяльність яких асоціацій консультантів регламентується законодавством України?

МАУП

5. КОНСАЛТИНГОВИЙ БІЗНЕС

5.1. Маркетинг у сфері консалтингу

Консалтингова компанія і поодинокий консультант можуть існувати і процвітати тільки у тому випадку, коли залучають і зберігають клієнтів [1, 8]. Це і є маркетингом у сфері консалтингу: визначення стратегії консалтингової компанії, пошук клієнтів, визначення їх потреб, продаж їм якісної консалтингової послуги і збереження клієнта на перспективу.

Імідж консультанта, або професійна репутація. Імідж консультанта є найважливішим маркетинговим активом [3]. На початку консалтингової діяльності для компаній і поодиноких консультантів принципово важливим компонентом бізнесу в цілому є саме імідж.

Поодинокий консультант початківець не має продукту, який можна показати клієнтам, не має клієнтів, роботою з якими він мав би похвалитися, не має досвіду проведення будь-яких робіт. У консультанта на початку своєї діяльності може бути тільки імідж.

Для цього консультант з управління намагається досягнути високої якості у всій діяльності. Якість повинна бути присутня у всьому. Якщо надсилається поштою лист (або інший документ), якість повинна проявлятися у тому, як він виглядає, як він написаний і як він сприймається. Для розробки фірмових канцелярських приладь, візитних карток, фірмового бланку і оригінального логотипа консультант, як правило, користується послугами професіонала.

Досвідчений консультант Елейн Бейч [3] для солідності бізнесу рекомендує звертати увагу навіть на систему нумерації документів — номер першого документа повинен бути не № 1, а, наприклад, № 301.

Рекомендується щоденно змінювати в автовідповідачі запис, який пропонує потенційному клієнту залишити повідомлення. Приблизний текст запису: “Добрий день! Вас вітає Елейн Бейч. Сьогодні вівторок, тридцять жовтня, я знаходжуся не в офісі. Повідомлення буду перевіряти сьогодні приблизно о двадцятій годині. Будь ласка, повідомте Ваше ім'я і номер телефону. Я обов'язково зв'яжуся з Вами”.

Починати розмову за телефоном доцільно у проміжку між другим і третім викликами (дзвінками). З'єднання з клієнтом одразу після першого виклику може бути сприйняте як занадто поспішне, а очікування з'єднання після третього виклику — як недостатньо поважливе.

Формування іміджу — ядро маркетингу консалтингових послуг. Недостатньо бути повністю компетентним для певних завдань і мати

цікаву продукцію. Потенційні клієнти повинні знати це: консультанту необхідний імідж і репутація, відповідні до його компетенції і продукції.

За результатами досліджень Головного бюджетно-контрольного управління США, опублікованих *Business Week*, ключовим фактором при виборі консалтингової компанії-партнера є імідж. Про це заявили більше 90 % опитаних клієнтів консалтингових компаній. Імідж, або репутація консультанта з управління, створюється довго і важко, але може бути втрачено швидко і легко.

Негативний імідж консалтингу, як бізнесу, створюють випадкові люди, оскільки увійти у консалтинговий бізнес порівняно просто. Такі люди діють у цій сфері достатньо довго і встигають девальвувати професію консультанта з управління.

Досвід. Кожна робота потребує певного досвіду, але як можна отримати досвід, ще не працюючи? Це зачароване коло: поодинокому консультанту досвід необхідний, щоб отримати роботу, але щоб набути досвід, консультанту необхідно попередньо попрацювати.

З метою набуття досвіду можна попрацювати у консалтинговій компанії найманим робітником, субпідрядником або погодитися на часткову зайнятість. Для того, щоб увійти у консалтинговий бізнес і набути досвіду, можна також влаштуватися на неоплачувану роботу в невелику консалтингову фірму. Це дає можливість вивчити процеси організації консалтингового бізнесу у дії і набути досвіду роботи з реальними клієнтами.

Можлива неоплачувана робота у некомерційних організаціях або на підприємствах за домовленістю з їх керівниками. Це може стати хорошим початком для формування іміджу поодинокого консультанта.

Маючи досвід, можна створювати власний бізнес, для чого, у першу чергу, консультант з управління визначається зі своєю стратегією на консалтинговому ринку, вивчає конкурентів, оцінює достатність власних знань, навичок і вмінь.

Відсутність досвіду створює перешкоди, які важко перебороти. Вони пов'язані з маркетингом послуг для початківців консультантів, а також для професіоналів, які намагаються з'ясувати нові для них питання управління і бізнесу. Ці категорії консультантів повинні мати здібності впевнювати клієнтів у своїх можливостях розв'язувати завдання.

Рекомендації клієнтів. Ознакою високого іміджу є така оцінка діяльності консультанта, коли клієнти рекомендують його іншим.

Немає нічого ціннішого для консультанта (точніше для будь-якої діяльності, а особливо у сфері послуг), ніж рекомендації клієнта. Поширеним гаслом консультанта з управління є: “Клієнти повинні бути настільки задоволені нашою роботою, щоб почати створювати ринок для нас”. Хоча для досягнення такого іміджу потрібно досить багато часу.

Під час виконання консалтингового проекту у контактах з клієнтом консультант делікатно намагається отримати:

- інформацію про потенційних клієнтів, зацікавлених у консалтингових послугах;
- дозвіл на використання імені клієнта як рекомендації при контактах з потенційними клієнтами;
- дозвіл на публікацію результатів успішно виконаного завдання.

Для підтримання контактів з клієнтом після виконання проекту консультант регулярно інформує його про стан справ у галузі, про нові дослідження, послуги і т. д.

Публікації. Книги, написані консультантом з управління, стають маркетинговим інструментом. Вони засвідчують знання і досвід консультанта, підвищують його імідж. Опублікувати книгу — означає стати визнаним експертом, що дозволяє консультанту визначати вищу плату за свої послуги.

Однак написати по-справжньому хорошу книгу дуже важко, крім того, для цього необхідні великі витрати часу, а погана книга — це антиреклама.

Публікація статей про консалтингові послуги компанії також ефективний маркетинговий інструмент. Порівняно з книгою публікація статті для консультанта з управління має певні переваги:

- відносно невеликі витрати часу;
- охоплення широкого кола потенційних клієнтів, якщо стаття опублікована у популярній газеті чи журналі;
- багато з менеджерів воліють не читати книги про консалтинг, але переглядають статті з тематики, що їх цікавить.

Стаття повинна бути опублікована у професійному виданні, яке зазвичай читають менеджери, що працюють у тій чи іншій галузі.

Інформаційні бюлетені, брошури, приурочені до будь-якої події листівки. Існуючі і потенційні клієнти у змозі високо оцінити бажання консультанта з управління поділитися з ними часткою своїх знань і досвідом через спеціальну літературу. Для цього обирається

тема, яка цікавить менеджера і містить перевірені досвідом пропозиції.

Реклама. За своєю природою консалтингові послуги не є послугами масового попиту, тому вони не потребують масової реклами. Особливості реклами консалтингових послуг обговорюються на сайті www.consider.ru.

До Другої світової війни бухгалтерські і юридичні фірми взагалі не вважали за необхідне рекламувати свою діяльність у засобах масової інформації. Нині великі консалтингові компанії залишаються відданими традиціям і практично також не дають прямої реклами. Лише деякі компанії практикують іміджеву рекламу, яка більшою мірою впливає на свідомість, ніж на поведінку потенційних клієнтів. Практично у всіх випадках лідери консалтингових фірм використовують рекламу, наприклад, зовнішню, лише як нагадування про себе і запрошення до діалогу.

Однак такі стандартні послуги, як аудит, оцінка бізнесу, підбір персоналу і т. д. рекламуються і великими, і середніми, і малими консалтинговими компаніями, при цьому використовуються різні стратегії.

Вважається, що реклама консалтингових послуг на телебаченні і радіо безперспективна. Найбільшого поширення набула друкована реклама, реклама в Інтернеті, зовнішня реклама і спонсорство.

Друкована реклама — у газетах, журналах і довідниках.

На ефективність рекламної компанії в газетах та журналах впливають такі фактори: вибір видання, час і частота виходу, якість рекламних макетів і їх розташування усередині видань.

Реклама у довідниках вважається недостатньо ефективною, але їй не потребує значних витрат.

Реклама в Інтернеті — розміщення інформації про сайт консалтингової компанії в каталогах, реєстрацію у пошукових системах, банерну рекламу (розміщення своєї рекламної інформації на сайтах потенційних клієнтів).

Зовнішня реклама консалтингових послуг вважається мало ефективною. Тому рекламодавці намагаються використати нестандартні підходи, розміщують рекламні щити у виставкових центрах, аеропортах, поблизу місцевих органів влади, податкових інспекцій, арбітражних судів і т. д. У такому випадку реклама за ступенем охоплення цільової аудиторії може не поступитися її розміщенню в провідних засобах масової інформації.

Спонсорство — це фінансова чи інша підтримка різних видів діяльності: громадської, спортивної, культурної тощо, в обмін на можливість демонструвати свою торгову марку.

Можливе використання подієвого маркетингу, він відрізняється від спонсорства лише тим, що фінансує, як правило, локальні події, наприклад, концерти, виставки тощо.

“Public Relation” (PR). Заходи PR (у англійській термінології “Паблік рілейшн”), або *пропаганда* — система зв'язків з громадськістю, пресою, різними установами і організаціями, формування за їх допомогою позитивного відношення потенційних клієнтів до консалтингових послуг компанії. Ця форма просування тісно пов'язана з рекламною практикою, здійснюється переважно на комерційній основі. Пропаганда стимулює попит на консалтингові послуги завдяки розміщенню комерційно важливих новин у засобах масової інформації або шляхом отримання позитивних відгуків на радіо, телебаченні чи сцені, які не оплачуються конкретним спонсором.

В основі формування сприятливої громадської думки лежить ідея: послуга виконується, насамперед, в інтересах суспільства, а не заради отримання прибутку. Цю концепцію консалтингові компанії доносять до публіки через друковані органи і телебачення, за допомогою різних заходів, таких, як прес-конференції, некомерційні статті, телефільми, телерепортажі, громадська і благодійна діяльність, різноманітні ювілеї, щорічні звіти про комерційну діяльність.

Торгові ярмарки і виставки. Відвідування або участь у виставках або інших аналогічних заходах має за мету:

- збирання інформації;
- спілкування з потенційними клієнтами;
- презентацію консалтингової компанії та її послуг.

Практика довела високу ефективність відвідувань ярмарок і виставок для формування банків даних відносно потенційних клієнтів і реальних конкурентів. Зазвичай подібні заходи ретельно готуються, туди не йдуть “з порожніми руками”. Під рукою завжди повинна бути достатня кількість маркетингових матеріалів і візиток.

Презентація — це виступ, іноді він супроводжується візуальними образами, спрямованими на донесення до аудиторії інформації і/або намагання впевнити її здійснювати певні дії, необхідні організатору презентації. Ефективна презентація, як правило, спланована заздалегідь, добре організована і призначена для певної аудиторії [22].

Наприклад, консалтингова компанія влаштовує презентації, щоб продемонструвати потенційним клієнтам свої професійні якості і досвід. Презентація завжди має на увазі взаємодію і може бути призначена як для однієї людини, так і для групи осіб. При організації невеликих презентацій для наочності викладення матеріалу звичайно використовують певні візуальні засоби: слайди, графіки, плакати, виставкові стенди. При проведенні презентацій для великої аудиторії надається перевага фільмам, відеороликам або сучасній комп'ютерній графіці.

Крім того, презентація — це, як правило, ще й святкова подія. Іноді вона супроводжується шоу, концертом, застіллям чи іншими розвагами.

Контакти без попередження. До таких контактів відносяться візити, попередні маркетингові листи або телефонні розмови, коли консультант з управління звертається до потенційного клієнта і намагається запропонувати йому консалтингову послугу [1]. У західній практиці такі контакти називають “холодними”, а досвідчені консультанти вважають ці контакти найменш ефективним маркетингом консалтингових послуг. “Холодними” контактами вимушені користуватися, як правило, поодинокі початківці консультанти і консалтингові фірми.

Візити без попередження сприймаються менеджерами найгірше, і це слід враховувати.

Попередні маркетингові листи. Якщо відомий потенційний клієнт, добре продуманий попередній маркетинговий лист може стати ефективним інструментом [3]. У ньому увага потенційного клієнта концентрується на першому абзаці, в якому засвідчується поінформованість консультанта про організацію в цілому, високу якість її продукції і успіхи. Другий і третій абзаци переконливо доводять доцільність консалтингових послуг з метою посилення конкурентних позицій на ринку завдяки високій кваліфікації консультанта, перелічуються останні клієнти тієї ж галузі тощо. Насамперед висловлюються сподівання на співпрацю. Лист складається індивідуально для кожного клієнта.

Мета телефонних розмов — отримати дозвіл на побачення з клієнтом. Зауважимо, клієнт, перш ніж призначити зустріч, має отримати від консультанта відповіді на всі свої запитання.

Контакти без попередження приречені на провал, якщо консультант, по-перше, не впевнений у своїй корисності для клієнта,

по-друге, недостатньо поінформований про його бізнес. Звичайна послідовність дій за “холодних” контактів: попередній маркетинговий лист, телефонний дзвінок з проханням про зустріч, зустріч з потенційним клієнтом.

5.2. Ціноутворення консалтингових послуг

Консалтингова діяльність повинна бути прибутковим бізнесом. Ділові відносини з клієнтом мають упевнити обидві сторони у справедливій вартості консалтингових послуг. Розрізняють безплатні і платні послуги [1].

Безплатні послуги. Консультант з власної ініціативи може займатися благодійною діяльністю для некомерційних організацій з метою підтримання свого іміджу чи набуття первинного досвіду роботи.

Ціна консалтингових послуг може відійти на другий план також у тому випадку, коли консультант має можливість вирішити для клієнта нове незвичайне завдання з метою набуття унікального досвіду [8].

Крім того, нетривалі попередні діагностичні дослідження, необхідні для підготовки пропозицій з консалтингового проекту, як правило, виконуються безплатно і рахунок за них виставляється тільки у тому випадку, якщо пропозиція прийнята, а проект виконано.

Платні послуги. Усі заходи, оговорені у контракті, відносяться до платних послуг. Однак оплата заходів, які відносяться до контракту опосередковано, оговорюється додатково. Наприклад, час, витрачений консультантом на поїздки. Залежно від конкретних умов деякі вимагають оплати цього часу, інші беруть лише часткову вартість, а треті взагалі не ставлять питання про це.

Ціни на консалтингові послуги залежать від багатьох факторів. Одним із найважливіших вважається характеристика клієнта: його бізнес, величина і місцезнаходження, причина потреби у послугах, чи вдавався до цього раніше тощо. Інший визначальний фактор — це сам консультант: його імідж, рівень кваліфікації, досвід і т. д. Таке співвідношення попиту і пропозиції створює широке коливання рівня цін. Практика консалтингу у США свідчить, що деякі консультанти просять небагато — 200 доларів на день, а інші — 20 тис. дол. за одно-годинний виступ [3].

В одній зі статей “Скільки це коштує” (США) було надруковано, що денні ставки оплати роботи консультантів коливаються від 35 до

7500 дол. П'ятдесят відсотків респондентів повідомили, що вони назначають ціну за свої послуги у діапазоні від 500 до 1000 дол. Розкидання рівнів ставок таке широке з багатьох причин. Наприклад, якщо організація розташована недалеко від університету, то є можливість досить просто знайти викладачів, які займаються управлінським консультуванням. У зв'язку з тим, що вони вже мають повноцінне утримання, їх консалтингова діяльність може розглядатися як джерело додаткових доходів. Тому така категорія консультантів з управління пропонує невисокі розцінки. Це дозволяє викладачам підтримувати практичні навички або отримати дані для підготовки і публікації статей.

На Заході клієнт визначає придатність для себе рівня оплати, при цьому комерційні фірми порівняно з некомерційними організаціями мають відносно великий бюджет для оплати консалтингових послуг. Звичайно, чим більша організація, тим вона вільніша у розпорядженні засобами для оплати консалтингових послуг.

Кінець кінцем, величину оплати визначає консультант. Це залежить від виду робіт, які необхідно виконати, від їх унікальності, досвідченості і популярності консультанта, його статусу в бізнесі (видані книги, співпраця з університетом) і т. д. Так, наприклад, у одній з російських консалтингових компаній вартість послуг з управлінського консультування розраховується, виходячи із робочого часу, який необхідно витратити консультантам на виконання відповідних видів робіт. Попередня вартість робіт визначається умовами контракту. Виходячи із переліку робіт, затверджених у контракті, визначається необхідний склад консультантів, розраховуються терміни виконання робіт, трудові витрати на їх виконання і, відповідно, визначається вартість робіт. Про вартість консалтингових послуг компанії можна скласти уявлення за даними таблиць 5.1 і 5.2.

Таблиця 5.1

Вартість однієї години роботи консультанта

Посада консультанта	Вартість однієї години роботи консультанта, у дол. США
Експерт	150
Спеціаліст	75
Асистент	30

Приблизна вартість консалтингових послуг

Види послуг	Тривалість робіт, робочих днів	Приблизна вартість послуг, дол. США
Самодіагностика організації	Від 3-х	Безплатно
Постановка діагнозу	Від 30-и	5000
Планування змін	Від 25-и	7500
Впровадження проекту	Від 20-и	5000
Стратегія організації	Від 45-и	15000

Визначення ціни консалтингових послуг

Планування від потреб. Щоб використати цей метод, необхідно підрахувати місячну чи річну суму, необхідну для достойного життя консультанта і ведення бізнесу, а також середню кількість оплачуваних днів на місяць або рік. Звідси неважко підрахувати вартість одного оплачуваного дня. Однак визначення середньої кількості оплачуваних днів на місяць або рік можливе за наявності достатньо великої статистичної вибірки попередньої роботи і не може бути відоме, наприклад, на початку ведення бізнесу або в умовах економічної кризи. Крім того, попит на консалтингові послуги може коливатися у широких межах, залежно від стану економіки країни, зростання або спаду випуску продукції в галузі і т. д.

Фактичні розцінки за послуги можуть не відповідати результатам арифметичної операції і побажанням консалтингової компанії (поодинокого консультанта). Тому такий метод розрахунку ціни послуг має суттєві обмеження.

Планування від клієнта. Досить поширений спосіб визначення рівня оплати заснований на аналізі конкуренції і потреб ринку. Для цього необхідно зібрати якомога більше інформації про клієнтів, які оплачують послуги, і про консультантів-конкурентів, які пропонують ці послуги. Отримати таку інформацію досить важко, тому що більшість консультантів відкрито не обговорює суми винагороди. У цих умовах консультант орієнтується на ціну, яку, на його думку, зможуть і захочуть заплатити споживачі. Можливе використання комбінації цих способів.

Більшість початківців консультантів обирає варіант найнижчої ціни. Вони виходять з того, що за меншої ціни їх пропозиція кон-

курентоспроможніша, і є можливість укладення більшої кількості контрактів.

Однак призначення занадто низької вартості послуг є помилкою, що видає початківця спеціаліста. На старті своєї діяльності йому слід встановлювати досить високу ціну, і на це є кілька причин [3].

По-перше, вища ціна означає, що консультант укладатиме меншу кількість контрактів, а відтак краще управлятиме своїм часом, спілкуватиметься більше з клієнтами, що забезпечить кращу якість послуг. По-друге, інформація про рівень оплати послуг початківця консультанта набуде поширення на ринку. А відомо, що вища ціна часто оцінюється як показник вищої якості. Низька вартість послуг може розглядатися як нездатність консультанта виконувати складні проекти. Крім того, репутація найдешевшого консультанта означає втрату іміджу і є антирекламою. По-третє, якщо консультант пропонує те, що справді відповідає запитам клієнта, то останній, скоріше за все, сплатить вказану суму.

Збільшення ставки оплати може, але не обов'язково, зменшити кількість клієнтів, а якщо це відбувається у розумних межах, то, як правило, знаходить розуміння у клієнтів.

Для успішного консультанта важливо визначитися з часом для підвищення оплати за консалтингові послуги. Це залежить від співвідношення попиту і пропозиції. Однак при підвищенні оплати пропорційно збільшенню попиту зростає психологічна оцінка спеціаліста, цінність і значущість послуг, що надаються. Підвищення ставки оплати може збільшити обороти бізнесу за тих же обсягів роботи.

Неетично виглядає зниження ставки оплати через те, що, за словами клієнта, він не має відповідної суми [3]. Наприклад, консультант визначив, що виконання проекту коштуватиме 5000 грн. Клієнт стверджує, що може сплатити тільки 4000 грн. У такому випадку зменшити вартість робіт можна шляхом відмови від виконання деяких з них, а саме тих, що суттєво не вплинуть на виконання проекту в цілому. Якщо ж консультант одразу погодиться з клієнтом, то останній замислиться про етичність консультанта. Щоб уникнути такого розвитку подій, слід просто відмовитися від співпраці. Як свідчить досвід, клієнт, як правило, приймає пропозицію [3].

Консультант повинен гарантувати високу якість своєї роботи. Якщо ж замовник висловить певне невдоволення якістю виконаної роботи, то виконавець має застерегти не часткове, а повне повернення грошових коштів, адже він впевнений у собі [3].

Гарантія повернення усієї суми оплати підвищує не тільки імідж консультанта. По-перше, за наявності гарантій клієнту психологічно легше погодитися на запропоновані послуги, адже він нічим не ризикує. Чи здатний консультант вирішити поставлене завдання, чи не здатний, клієнт зберігає свої гроші. По-друге, наявність гарантій доводить, що консультант впевнений у собі і компетентний у тому, що робить.

Встановлення величини оплати за консалтингові послуги є однією з найважчих проблем у консалтинговому бізнесі. Загальна інформація про ціну і методи її розрахунку доводиться до клієнта на ранніх стадіях переговорів.

Види оплати консультаційних послуг

Почасова оплата послуг

Годинна ставка оплати. За годинними ставками оплати працюють звичайно консультанти у таких галузях, як навчання або при вирішенні завдань, які мають визначені часові межі і результати, наприклад, лекції, програмування, інжиніринг.

Денна ставка оплати. Консультанти, які працюють у галузі навчання, розвитку організацій або управління, звичайно використовують денні ставки. При цьому тривалість робочого дня становить від 6 до 12 годин, залежно від завдання, що його вирішує консультант.

Щотижнева або *щомісячна* оплата застосовується при виконанні завдань, що потребують великих витрат часу.

Основною перевагою погодинної оплати послуг є простота розрахунку витрат клієнта. Однак вона має і суттєвий недолік — оплачуються відпрацьовані години, а не виконана робота. У ряді випадків такий вид винагороди заохочує консультанта витратити більше часу, ніж необхідно. Тому за почасової оплати клієнт має довіряти професійній чесності і компетентності консультанта.

Проекти з фіксованою оплатою. Фірма може запропонувати фіксовану вартість виконання проекту, насамперед це стосується великих за обсягом контрактів.

Переваги такої оплати для клієнта очевидні: він знає обсяг, вартість і терміни виконання роботи. Але при порушенні контракту клієнт не зобов'язаний оплачувати усю або частину роботи. Тому за такої форми оплати інтереси консультанта дуже уразливі. Існують дві її модифікації:

- для захисту інтересів клієнта фіксована сума встановлюється як верхня межа, якої не можна перевищувати, а у межах цієї суми оплата послуг почасова;

- для захисту інтересів консультанта в контракті передбачається порядок оплати при виникненні непередбачених обставин.

Оплата за одну людину. Призначення оплати залежно від кількості людей, яких навчають, — це ще один метод ціноутворення. Зазвичай він використовується спеціалістами, які проводять публічні семінари.

Оплата за фактом виконання робіт. Деякі організації виплачують консультанту фіксовану плату за виконання чітко визначеного завдання, тобто за фактом виконання робіт. Цей метод може бути використаний рекрутинговими фірмами, які займаються пошуком персоналу для замовника. При цьому передбачається, що оплата здійснюється після того, як рекрутинговий консультант представить замовнику кількох кандидатів, які відповідають певним вимогам.

Виплата відсотка від результату. Виплата певного відсотка здійснюється, коли фінансові результати проекту легко можуть бути визначені заздалегідь. Консультант погоджується на отримання частки від фінансового успіху проекту. Цей метод добре працює за консалтингу продажів або маркетингу.

5.3. Фінансове планування у консалтингових компаніях

Фінансове планування у консалтингових компаніях. Основний інструмент контролю фінансової сторони діяльності консалтингових компаній — оперативний кошторис. При його підготовці компанія вносить у нього всі витрати за бюджетний період. Узагальнена структура витрат містить [1]:

- утримання консультантів;
- накладні витрати;
- валовий прибуток.

Консалтингові послуги досить трудомісткі, тому найважливішою статтею витрат у будь-якій компанії є утримання консультантів у загальній структурі витрат, включаючи соціальні, воно сягає 30–60 % від доходів компанії і залежить від її розмірів, іміджу, професіоналізму консультантів тощо.

До статті накладні витрати входить ряд підстатей, пов'язаних з діяльністю консалтингової компанії (адміністративні витрати, витрати на маркетинг, орендна плата, плата за обладнання, меблі, канцелярські товари, оплата послуг зв'язку, податки і т. п.), це також становить 30–60 % від доходів компанії.

У малих компаніях і поодиноких консультантів відносно низькі накладні витрати, без яких неможлива діяльність великої компанії.

Валовий прибуток забезпечує:

- участь власників консалтингової компанії у прибутках;
- встановлення резервів надійності;
- збільшення обігових фондів;
- фінансування інвестицій у перспективні проекти.

Валовий прибуток консалтингової компанії становить 10–25 % від доходів компанії.

Фінансове планування поодинокого консультанта. Щоб не мати фінансових проблем, поодинокий консультант вимушений діяти за принципом: “Планувати дії, передбачаючи песимістичний сценарій розвитку подій, але діяти так, ніби здійснюється оптимістичний сценарій” [3].

Це ствердження містить у собі два положення. По-перше, у консалтинговій діяльності принципово неможливий не тільки довгостроковий, а й короткостроковий (навіть одноденний) прогноз можливості появи клієнта. Впевнено можна планувати лише відсутність можливості появи клієнта в святкові дні і в період відпусток. При цьому консультант несе постійні витрати незалежно від наявності або відсутності клієнтів, наприклад, треба своєчасно сплатити за комунальні послуги, за рекламу, поштові послуги, витрати на авто, послуги телефонного зв'язку і т. п. Той факт, що консалтингова діяльність не забезпечує отримання постійного прибутку, може не усвідомлюватися, проте вимушує консультанта планувати свої фінансові ресурси наперед, щоб з високою вірогідністю гарантувати повноцінну діяльність за умов відсутності клієнтів.

Наприклад, виходячи із досвіду, консультантом встановлено, що максимальна перерва між консалтинговими проектами сягає двох місяців, а мінімальна місячна сума витрат — 3000 гривень. Отже, після виконання чергового проекту консультантом повинні бути виділені у резерв мінімум $3000 \cdot 2 = 6000$ грн., які з високою вірогідністю забезпечать нормальну діяльність консультанта у найближчій перспективі за найнесприятливіших умов. Суму, яка залишилася, консультант може розглядати як прибуток.

Тимчасова відсутність роботи за відсутності достатнього запасу грошових коштів може стати нездоланною причиною виходу навіть висококваліфікованого консультанта з консалтингового бізнесу. Проблеми з потоком готівки — це найсерйозніша причина виникнення кризи у малому бізнесі, у тому числі й у консалтинговому.

Таким чином, перше положення має суто практичний характер, але друге — філософський: “діяти так, ніби здійснюється оптимістичний сценарій”.

Незалежно від свого фінансового становища консультант повинен діяти найкращим чином щодо клієнта. Не можна навіть натякати, що виникли певні проблеми з веденням бізнесу. Це нервує клієнтів, викликає сумніви щодо рівня кваліфікації і здатності виконати роботу. Навіть, на перший погляд, незначна скарга: “Я не зумів вчасно сплатити за послуги мобільного зв’язку, тому мій телефон був тимчасово відключений” може визвати негативне відношення до консультанта. Не можна посвячувати клієнта у свої, навіть маленькі, фінансові проблеми.

Відслідковування доходів і витрат при веденні будь-якого бізнесу, зокрема і консалтингового, є обов’язковою умовою успіху, по-перше, це дисциплінує, по-друге, періодичне порівняння (квартальне, піврічне або річне) фінансової діяльності допомагає виявити правильність вибору стратегії і дозволяє своєчасно здійснити її корекцію.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Яке значення для консультанта має імідж?
2. Яким чином початківець консультант набуває досвіду?
3. Що може свідчити про високий імідж консультанта?
4. У яких засобах масової інформації реклама консалтингових послуг вважається безперспективною?
5. За яких умов контакти без попередження приреченні на провал?
6. У яких випадках допускаються безплатні консалтингові послуги?
7. Яка інформація необхідна для визначення ціни консалтингових послуг методом планування від потреб?
8. Чи треба консультанту давати стовідсоткову гарантію того, що клієнт буде задоволений результатами його роботи?
9. У чому полягає суттєвий недолік почасової оплати консалтингової послуги?
10. На які цілі витрачається прибуток консалтингової компанії?
11. З якою метою треба відслідковувати доходи і витрати поодинокого консультанта?

ВИСНОВКИ

Конкуренція завжди стимулювала підприємців до пошуку нових шляхів підвищення ефективності роботи. Зі зрозумілих причин постійним об'єктом таких пошуків були і будуть фінанси: як зекономити, збільшити прибуток і знизити витрати.

Інший напрям — це технічне удосконалення виробництва з метою підвищення продуктивності праці. В умовах постсоціалістичного господарювання однією з причин свідомої відмови від впровадження нової техніки є відносно дешева робоча сила.

Після того як у конкурентній боротьбі вичерпуються очевидні можливості (оптимізація фінансової діяльності, впровадження нової техніки тощо), за ринкової економіки звертаються до удосконалення систем управління. З цієї причини консультанти-універсали з'явилися пізніше консультантів-спеціалістів.

В Україні та інших країнах СНД консультанти-спеціалісти (наприклад, у сферах маркетингу, інформаційних систем управління, оцінки бізнесу, управління фінансами) вже досить затребувані. Однак вітчизняний консультант-універсал відчуває відсутність кваліфікованого попиту на свої послуги. Це зумовлено тим, що більшість керівників підприємств недостатньо знайомі з можливостями консалтингу і погано розуміють, як консультант може допомогти поліпшити управлінські проблеми у незнайомій йому організації. Відсутність попиту породжує нестачу відповідного досвіду у вітчизняного консультанта-універсала, а отже, і недостатньо високі його консалтингові навички.

На попит негативно впливає також і проблема додержання умов конфіденційності консультування. Тобто підприємці не впевнені, що отримана вітчизняним консультантом конфіденційна інформація не стане відомою у податковій інспекції або в інших державних установах.

Однак наявність на ринку консалтингових послуг в Україні великих закордонних компаній свідчить про попит на висококваліфікованих, хоча і дорогих, консультантів. При цьому треба зауважити, що низова ланка консультантів у цих компаніях — це навчені за західними навчальними програмами громадяни України. Отже, товариство українських консультантів поступово поповнюється професіонала-

ми, здатними у перспективі скласти конкуренцію закордонним і за доступною вартістю консалтингових послуг.

Важливим завданням українських асоціацій є формування критичної маси висококваліфікованих консультантів з управління. Зокрема, одним з пріоритетних завдань Української асоціації управління проектами має бути формування критичної маси спеціалістів у 20–25 тисяч професійних проектних менеджерів.

Не менш важливим для товариства консультантів є впровадження різних форм професійного спілкування, зокрема проведення конференцій і семінарів. Наприклад, у Росії Асоціація консультантів з управління і організаційного розвитку проводить конференції консультантів двічі на рік.

Для розвитку консалтингу в Україні необхідно показати роботу консультанта на практиці. Керівники організацій повинні мати можливість отримувати інформацію про досягнення вітчизняних консультантів з управління. Для цього необхідний відповідний маркетинг і згода клієнта. Прикладом повинен стати успішно виконаний консалтинговий проект, що дав результати, які можна виміряти: збільшення збуту, зниження витрат і т. д.

Товариство консультантів в Україні вже відбулося. Знання спеціфіки українського бізнесу, нарівні з професіоналізмом, забезпечить вітчизняним консультантам з управління безумовну конкурентоспроможність.

МАУП

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Управленческое* консультирование. Введение в профессию. [Management Consulting. A quite to the profession (fourth edition)] / Под ред. М. Кубра; Пер. с англ.; Науч. ред. А. А. Гладышев. — М.: Платинум, 2004.
2. *Блок П.* Безупречный консалтинг. — 2-е изд.: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007.
3. *Бейч Э.* Консалтинговый бизнес: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006.
4. *Бивас С., Твитчелл Д.* Руководство по управленческому консалтингу: Пер. с англ. — М.: ИД “Вильямс”, 2004.
5. *Липтит Г., Липтит Р.* Консалтинговый процесс в действии: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007.
6. *Коуп М.* 7 основ консалтинга: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007.
7. *Э. де Хаан.* Бесстрашный консалтинг. Искушения, риски и ограничения профессии: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008.
8. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003.
9. *Пригожин А. И.* Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
10. *Латыгин Ю. Н.* Основы управленческого консультирования: Учеб. пособие. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Академ. проект, 2006.
11. *Управленческое* консультирование на производственно-хозяйственных объектах стран-членов СЭВ / Под ред. Л. Ф. Демарцевой. — М.: МНИИПУ, 1989.
12. *Трофимова О. К.*, www.consider.ru
13. *Управленческий* консультант: Настольная книга руководителя. — К.: ТЗОВ “БУК”, 2005.
14. *7 нот* менеджмента. — 5-е изд., доп. — М.: ЗАО “Журнал Эксперт”, 2001.
15. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ.; Под науч. ред. А. Г. Сеферяна. — СПб.: Питер, 2007.
16. *Юксвярав Р. К., Хабакук М. Я., Лейман Я. А.* Управленческое консультирование: теория и практика. — М.: Экономика, 1988.

17. Анастаси А., Урбина С. Психологическое тестирование. — 7-е изд. — СПб.: Питер, 2006.
18. Большая энциклопедия психологических тестов. — М.: Изд-во “Эксмо”, 2005.
19. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006.
20. Васильев Г. А., Деева Е. М. Управленческое консультирование: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
21. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. — 12-е изд.: Пер. с англ. — М.: ИД “Вильямс”, 2005.
22. Евстафьев В. А., Ясонов В. Н. Что, где и как рекламировать. Практ. советы. — СПб.: Питер, 2005.

Интернет-ресурси з управлінського консултування

Консалтингові компанії в Україні і Росії

www.applecons.com.ua
www.publicity-creating.ua
www.bdo.com.ua
www.bexpert.com.ua
www.finconsult.com.ua
www.result.com.ua
www.supremum.com.ua
www.usg.com.ua
www.iso-partner.com
www.audit.factor.ua

www.oxs.ru
www.invex-telecom.kiev.ua
www.intron.com.ua
www.galaktika.ua
www.lc.kiev.ua
www.katarsis.ru
www.integros.com.ua
www.uaq.org.ua
www.trade-help.com

Західні консалтингові компанії в Україні і Росії

www.accenture.com
www.bscg.com.ua
www.deloitte.com/ru
www.ernst-yong.com
www.ibs.ru
www.kpmg.ru
www.kpmg.kiev.ua
www.mckinsey.com
www.pwcglobal.com/ru
www.pwcglobal.com/ua

www.andproject.ru
www.byte.ru
www.bdo.ru
www.rusaudit.ru
www.bkg.ru
www.pair.ru
www.croc.ru
www.fdp.ru
www.pro-invest.com
www.rosexpertiza.ru

www.sigableyzer.com/sbsolutions
www.info@2kaudit.ru

www.sibintek.ru
www.arthurandersen.com

Українські асоціації консультантів

www.management.com.ua
www.quality.kiev.ua

www.upma.kiev.ua
www.uam.iatp.org.ua/

Різне

www.prepod2000.kulichki.net2
www.eyi.com
www.ConsultMarketing.ru
www.dt.com
www.zarplata.ru/businessman/articles.asp
www.ac.com
www.rutgers.edu/Accounting/raw/internet/big5/htm
www.cpanet.com
www.clin.ru/press/management/1998-5/13.shtml
www.consider.ru
www.clin.ru/consulting/maister/index.shtml
www.pcweek.ru/kis
www.cfin.ru/consulting/consult_price
www.finance-dms.com
www.iteam.ru
www.devbis.narod.ru
www.consulting.ru
www.wsclan.narod.ru

МАУП

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ЗМІСТ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ	5
1. Основні поняття про управлінське консультування	5
1.1. Сутність консалтингу	5
1.2. Еволюція розвитку консалтингу	9
1.3. Характеристика ринку управлінського консультування за кордоном і в Україні	16
1.4. Причини затребування послуг консультантів з управління	20
1.5. Причини популярності професії консультанта з управління	22
1.6. Типологія консультантів	23
1.7. Вимоги до консультанта з управління	24
Контрольні запитання	25
2. Організація як об'єкт управлінського консультування ...	26
2.1. Базові цінності організації	26
2.2. Проблеми організацій з позиції консалтингу	28
2.3. Типові методи самодіагностики організації	34
2.4. Основні методи діагностики організації	45
Контрольні запитання	65
РОЗДІЛ 2. КОНСАЛТИНГ ЯК ПРОЦЕС, ДІЯЛЬНІСТЬ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ І БІЗНЕС	67
3. Процес управлінського консультування	67
3.1. Особливості взаємодії консультанта і клієнта	67
3.2. Консалтинговий проект	71
3.3. Консультування і зміни в організації	82
Контрольні запитання	87
4. Консалтинг як діяльність консультативної служби	89
4.1. Структура консультативної служби	89
4.2. Професійна діяльність консалтингових компаній ...	93

4.3. Професійні консалтингові асоціації	106
4.4. Українські асоціації консультантів	110
4.5. Етичні норми та стандарти практичної діяльності консалтингових компаній	115
Контрольні запитання	121
5. Консалтинговий бізнес	123
5.1. Маркетинг у сфері консалтингу	123
5.2. Ціноутворення консалтингових послуг	129
5.3. Фінансове планування у консалтингових компаніях	134
Контрольні запитання	136
ВИСНОВКИ	137
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	139
Інтернет-ресурси з управлінського консультування	140

МАУП

In the educational manual the essence of management consulting, the activities of consulting companies are uncovered; it gives general conception about the profession of management consultant, methods of consultancy, specification of relations between consultant and clients etc.

For lecturers, postgraduate students, students and specialists in professional management consulting.

Навчальне видання

Костін Володимир Петрович

**УПРАВЛІНСЬКЕ
КОНСУЛЬТУВАННЯ**

Навчальний посібник

Educational Editiony

Kostin, Volodymyr P.

MANAGEMENT CONSULTING

Educational manual

Відповідальний редактор *О. М. Коваленко*

Редактор *Л. В. Логвиненко*

Коректор *А. А. Тютюнник*

Комп'ютерне верстання *Н. М. Музиченко*

Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 18.09.08. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 8,37. Обл.-вид. арк. 9,0. Наклад 1200 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП "Видавничий дім "Персонал"

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*

Поліграфічний центр "Г

03038 Київ, вул. Новобульварна, 8