

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Факультет № 6
Кафедра соціології та психології**

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ
з навчальної дисципліни «Теорія і практика управлінського
консалтингу»
вибіркових компонент
освітньої програми другого (магістерського) рівня вищої
освіти

053 Психологія (практична психологія)

ТЕМА №2 Процес управлінського консалтингу

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.22 № 8

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол від 26.08.22 р. № 6

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної
ради ХНУВС з гуманітарних та
соціально-економічних дисциплін
Протокол від 29.08.22 № 8

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та
психології – Протокол від 17.08.22 р. № 7

Розробник:

Доцент кафедри соціології та психології, кандидат соціологічних наук
Мороз А.В.

Рецензенти:

1. Доцент кафедри психології та педагогіки Харківської державної академії культури, кандидат психологічних наук, доцент Віденєєв І.О.
2. Доцент кафедри соціології та психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат психологічних наук, доцент Шиліна А.А.

Лекція № 2 Принципи та моделі управлінського консалтингу

План лекції

1. Процес консультування. Типи управлінського консультування.
2. Універсальна модель управлінського консультування. Етапи процесу консультування.
3. Моделі консультування.
4. Контракт на управлінське консультування: умови укладання, структура та форми.

Література:

Основна:

1. Коростельов В. А. Управлінське консультування: Навч. посібник / Міжрегіон. академія управління персоналом. – К., 2003. – 104 с.
2. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования: Учеб. пособие. — М.: Академический Проект, 2006 — 352 с.
3. Управленческое консультирование. Введение в профессию / под ред. М. Кубра: пер. с англ.; научн. редактор Гладышев А.А., 4-е изд. — М.: Планум, 2004. — 976 с.
4. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: навч. посіб./ Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2008. — 240 с.
5. Чернов Ю.В., Фомишин С.В., Тищенко А.И. Управленческое консультирование: Учеб. пособие. — Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. — 272 с.

Додаткова:

1. Верба В.А. Ідентифікація і систематизація проблем розвитку підприємств як передумова формування попиту на консалтингові послуги /Управління розвитком: Зб. наук. статей. — Х.: ХНЕУ. — 2008. — 319. — С. 11-13.
2. Джордж Р., Кристиани Т. Консультирование: теория и практика /Пер. с англ. — М.: ЭКСМО, 2002. — 448 с.
3. Землянская Ю. А. Управленческое консультирование: сущность, задачи, методы // Прикладная социология и менеджмент: Хрестоматия / Сост. и науч. ред. А. И. Кравченко. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1998. — С. 387 – 399.
4. Капустин С. Н. Современные технологии управления для оптимизации бизнеса компаний. — М.: Дашков и К, 2002. — 548 с.
5. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 720 с.
6. Трофимова О.К. Международный рынок консалтинговых услуг и тенденции развития украинского консалтинга [Электронный ресурс]. — Режим доступа : www.uamc.com.ua/articles/article04.htm

Текст лекції

1. Процес консультування. Типи управлінського консультування.

Процес консультування – загальна спільна діяльність представників консультативної організації та організації-клієнта, мета якої є вирішення проблем, виявлених у процесі аналізу й дослідження ситуацій, що виникають у діяльності клієнтської організації.

Процес консультування має **початок** (установлення контакту й початок роботи) і **закінчення** (завершення роботи представників консультативної організації у клієнтській компанії). Між цими двома пунктами виконуються різноманітні роботи, які за однорідністю операцій можна об'єднати в окремі етапи. Зміст цих етапів залежить від моделі й способу консультування.

Модель консультування відображає відносини між консультантом і клієнтом, які характеризуються організацією процесу консультування, ступенем участі на кожному етапі консультативного процесу зовнішніх консультантів і персоналу клієнтської організації, а також визначають вимоги до змісту виконуваних робіт. Детальніше основні моделі консультування буде проаналізовано у наступному пункті цього питання.

З моделлю тісно пов'язаний **спосіб консультування**, який передбачає застосування певної сукупності методів здійснення конкретних робіт відповідно до моделі консультування.

У процесі консультування консультанти користуються певним **інструментарієм консультування** – комплексом методичних підходів і способів роботи з інформацією, що характеризує клієнтську організацію в цілому й конкретну ситуацію, над рішенням якої працюють консультанти.

У сучасному управлінському консультуванні простежується тенденція до спеціалізації, яка відбиває прагнення до розширення спектру та ступеню складності питань, що розглядаються консультантами.

У своїй практичній діяльності консультанти використовують **інструментарій, розроблений економічною теорією, економікою відповідної галузі, теорією фінансів, інформатикою, менеджментом, соціологією, психологією та інших наук.**

Розмаїтість клієнтів і ринків, проблем і завдань, ресурсів і можливостей, підходів, що використовуються та осіб, які беруть участь у процесі управління, визначає специфіку консультативних організацій, які функціонують на ринку консультативних послуг.

З позиції відносини до клієнтської організації консультантські компанії можуть бути:

- 1) *зовнішніми*, тобто незалежними від клієнта консультативними компаніями, основними перевагами яких є свобода у поглядах і діях, володіння передовими знаннями та навичками;
- 2) *внутрішніми*, створеними, як правило, у великих

корпораціях. Внутрішній консультативний відділ – це підрозділ організації, завданням якого є надання консультативних послуг іншим підрозділам цієї ж організації. Утримання власних консультативних служб стало звичною практикою для великих фірм. Перевагами внутрішнього консультування є:

- доступність,
- постійна присутність консультанта в організації,
- добре знання внутрішньої структури, стилю управління, культури та політики організації,
- збереження конфіденційності.

Окрім цих очевидних плюсів відділів внутрішнього консультування, керівникові організації набагато вигідніше їх утримувати ще й з фінансової точки зору, адже робота штатного консультанта оцінюється на 30-50% дешевше, ніж запрошення зовнішнього фахівця.

Внутрішні консультанти не є альтернативою зовнішнім, які завжди будуть мати перевагу в ситуаціях, що не вимагають конфіденційності. Втім внутрішнє консультування може бути шкідливим при відсутності чітких взаємних зобов'язань компанії й внутрішніх консультантів, безсистемного їхнього використання. Рекомендації служби внутрішнього консультування, що має низький статус і позбавлена доступу до вищого керівництва, не будуть мати авторитету й довіри.

3) У сучасних умовах набувають поширення *загальні групи*, які складаються із зовнішніх і внутрішніх консультантів. Перевагами таких спільних груп є:

- скорочення накладних витрат,
- більш швидке вивчення ситуації та визначення особливостей організації клієнта,
- більш легке впровадження змін та передача знань зовнішніх консультантів штатним.

При такому підході зовнішні консультанти діють на партнерських підставах із внутрішніми консультантами, оскільки в багатьох випадках тактично вірніше давати загальні пропозиції як напрацювання внутрішніх підрозділів.

Будь-який консультативний проект може бути реалізований різними шляхами.

Залежно від об'єму робіт, що виконуються консультантами та клієнтською організацією, а також їх складності, консультування може бути експертним, процесним та навчальним.

Експертне консультування передбачає участь консультанта у роботі організації на засадах експерта. Цей шлях реалізації консультативного проекту вимагає від консультанта тільки оцінок та порад

керівникові, без проведення попереднього й додаткового аналізу ситуації.
Для експертного консультування характерні наступні ознаки:

- ✓ усні відповіді на питання в режимі реального часу (керівник запитує, консультант відповідає);
 - ✓ консультації у формі дискусійного обговорення проблем і пошук шляхів їх вирішення;
 - ✓ письмові відповіді на питання й аналітичні огляди на задану тему;
 - ✓ експрес-аналіз поточної ситуації;
 - ✓ глибокий аналіз ситуації із встановленням й описом причинно-наслідкових зв'язків найбільш значимих проблем розвитку організації;
 - ✓ експертні оцінки й висновки за конкретним питанням.

Процесне консультування чи консультування процесу. Вид консультування, що на думку західних фахівців, є найбільш ефективним у практичній роботі консультанта. Цей вид консультування був розроблений та запропонований у 1940-1950 рр. у США К. Левіном та К. Роджерсом. Він заснований на активній участі персоналу клієнтської організації у проведенні діагностики та аналізу ситуації, що склалась. Консультант, що реалізує цей шлях, забезпечує не тільки рішення поставленого завдання, але й допомагає змінити ті способи, за допомогою яких співробітники клієнтської організації виконували свою діяльність раніше. Тобто, як самостійне завдання ставиться не тільки потреба рішення актуальних проблем організації, але й набуття навичок діагностики, аналізу й вирішення проблем організації клієнта і після завершення консультаційного проекту. Консультант має не тільки надати поради й знання, але й навчити персонал як знаходити й вирішувати проблеми самотужки.

Процесне консультування характеризується наступними ознаками:

- ✓ самостійний пошук альтернативних рішень фахівцями організації без активної участі в обговоренні з боку консультанта;
- ✓ групова робота, активна взаємодія з консультантом;
- ✓ відсутність побоювання розкрити власні слабкі сторони та орієнтація на удосконалення процесу вирішення проблеми;
- ✓ спільна відповідальність консультанта і клієнта за реалізацію рішень та сприяння впровадженню змін в організації.

Важливо відмітити, що процесне консультування є найбільш складним та багатогранним шляхом реалізації консультаційного проекту. Воно вимагає від консультанта високої кваліфікації та широкої компетенції, оскільки вирішення поточних питань завжди зачіпає різні аспекти функціонування компанії, отже залишатись у межах однієї проблеми дуже важко. Крім цього, консультант має викликати довіру та

мати авторитет не тільки у керівника організації, але й у пересічних співробітників.

У межах процесного консультування взаємодія консультанта та клієнта забезпечує реалізацію закону синергії, у силу того, що консультанти, володіючи методами аналізу та синтезу рішень, підштовхують клієнта активізувати своє власне мислення та використати весь потенціал знань і досвіду в конкретній галузі діяльності.

Навчальне консультування ґрунтується на тому, що консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але й закладає основу для їх виникнення, надаючи клієнтові відповідну теоретичну й практичну інформацію у формі лекційних і семінарських занять, тренінгів, розбору конкретних ситуацій (метод «кейсів») тощо. Звичайно, як елемент, навчання присутнє у всіх формах реалізації консультаційного проекту. В окремих випадках, зацікавлений у розвитку компанії керівник, може робити «вклади» у знання, підвищуючи рівень кваліфікації, відповідної теоретичної і практичної підготовки своїх співробітників. Клієнт замовляє окремі навчальні програми, обирає форми та строки їх реалізації, формулює цілі та завдання навчання.

Навчальне консультування має таку специфіку:

- ✓ клієнт обирає форму навчання (семінар, імітаційна гра, тренінг) і зміст навчальної програми із числа відпрацьованих і стандартних програм;
- ✓ згідно проблематики, визначеної самою організацією, консультанти спеціально адаптують наявні в їхньому арсеналі програми навчання;
- ✓ за завданням клієнта консультант формує склад навчальної групи (методом контент-аналізу особистих справ, інтерв'ю, тестування) і проводить навчання за погодженою програмою;
- ✓ здійснюється підготовка працівників клієнта до проведення групової роботи (для формування рівноважних підгруп, визначення потенціалу учасників і т. ін.);
- ✓ забезпечується ефект глибокого занурення учасників групової роботи в проблематику (для того, щоб у стислий термін навчальна група освоїла мінімально необхідний обсяг інформації).

Ефективність того чи іншого шляху реалізації консультаційного проекту у багатьох випадках залежить від ситуаційного фактору – готовності клієнтської організації до співпраці з консультантом, кваліфікації та підготовки самих консультантів, складності й масштабності проблеми тощо.

2. Універсальна модель управлінського консультування. Етапи процесу консультування.

Найбільш вдалою, перевіреною часом і практикою, є модель консультаційного процесу, що розроблена Міланом Кубром. Вона

містить п'ять фаз виконання консультаційного проекту. Фази підрозділяються на стадії, послідовне виконання кожної з яких забезпечує успіх консалтингового проекту. Необхідність детальної операціоналізації дій продиктована багаторічним теоретичним та практичним досвідом взаємин консультант-клієнт. Звичайно, у кожній конкретній ситуації можливе коригування кількості та сутності передбачених кожною стадією робіт.

Отже, процес консультування містить у собі наступні фази: 1) підготовка, 2) діагноз, 3) планування дій, 4) впровадження, 5) завершення.

Зупинимось детальніше на характеристиці кожної із зазначених фаз консультаційного процесу.

Кожна з цих фаз передбачає виконання певної кількості обов'язкових дій. У таблиці 1 наведено перелік цих робіт.

Таблиця 1

Етапи консультаційного процесу

| <i>Знайомство</i> | <i>Діагностика</i> | <i>Планування дій</i> | <i>Впровадження</i> | <i>Завершення</i> |
|--|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Встановлення перших контактів з клієнтом; • Попередня діагностика проблеми; • Планування завдання; • Підготовка пропозицій стосовно проведення завдання клієнту; • Укладання угоди | <ul style="list-style-type: none"> • Аналіз цілі; • Аналіз проблеми; • Збір інформації; • Аналіз фактичної інформації; • Зворотній зв'язок з клієнтом | <ul style="list-style-type: none"> • Розробка рішень; • Оцінка можливих варіантів; • Підготовка пропозицій для клієнта; • Планування впровадження змін | <ul style="list-style-type: none"> • Допомога у впровадженні змін; • Коригування пропозицій; • Навчання | <ul style="list-style-type: none"> • Оцінка проваджених заходів; • Заключний звіт; • Планування дій після завершення контракту; • Завершення проекту |

1. **Знайомство чи фаза підготовки** є початковим етапом будь-якого консультаційного проекту. Під час перших контактів консультант і клієнт знайомляться, намагаються отримати максимум інформації один про одного, обговорюють причини запрошення консультанта та межі завдання й підходи до його вирішення. Саме на цьому етапі закладаються основи успішного вирішення проблеми. Фаза знайомства містить наступні стадії: перші контакти консультанта й клієнта, попередня діагностика проблеми, планування завдання, пропозиції щодо проекту, укладання контракту на консультативну допомогу.

о **Встановлення перших контактів з клієнтом**. Найчастіше клієнт сам налагоджує перший контакт з консультантом. Це свідчить про те, що клієнт усвідомлює проблему та намагається вирішити її якомога швидше та ефективніше. Під час першого контакту консультант має

з'ясувати не тільки проблему, але й мотиви вибору клієнта. Перша зустріч із клієнтом вимагає від консультанта ретельної підготовки. Попередній збір інформації про діяльність клієнтської компанії здійснюється переважно шляхом аналізу інтернет-ресурсів. Консультант має бути компетентним у питаннях розвитку того сектору економіки, у якому працює клієнт, та безпосередньо у справах самої компанії. Головне завдання консультанта на цій стадії – переконати клієнта у правильності вибору та необхідності співпраці.

Попередня діагностика проблеми. Якщо консультант і клієнт дійшли попередньої згоди про співпрацю, консультант пропонує провести попередню діагностику проблеми. Вона передбачає збір та аналіз інформації про дії, характер і перспективи бізнесу клієнта. Консультанту важливо розглянути організацію з різних боків, проаналізувати умови її існування, ресурси, цілі, діяльність, досягнення та перспективи розвитку, динаміку їх змін. Шляхом бесід з керівником, співробітниками, в окремих випадках – з особами, що не працюють в організації, консультант визначає сильні й слабкі сторони компанії, її готовність до впровадження змін.

Ціль попереднього діагнозу – це не рішення проблеми, а визначення й планування консультаційного завдання. Найбільш ефективним способом постановки попереднього діагнозу є порівняння.

Успішне діагностування засновано на швидкому виборі інформації, важливої для визначення характеру та об'єму допомоги. Основними джерелами інформації для консультанта є: матеріали й записи, що опубліковані (зокрема, інтернет-публікації), спостереження та інтерв'ю консультанта, контакти поза організації клієнта.

- Планування завдання. На основі проведеного попереднього діагнозу складається план виконання завдання, що включає короткий опис проблеми, намічувані цілі та дії, що пропонуються, фази й графік виконання завдань, визначення ролей консультанта й клієнта, планування ресурсів. Консультанти можуть як адаптувати свої методи під вимоги клієнта, так і виробити нові.
- Підготовка пропозицій клієнту стосовно проведення завдання. Цей документ може мати різні назви, наприклад, акт попереднього дослідження, технічні пропозиції, план проекту тощо. Найчастіше цей документ містить чотири розділи: технічні аспекти, в якому консультант описує проблему, ціль проекту, підхід та робочу програму; кадрове забезпечення, де фіксуються прізвища та резюме консультантів, які будуть виконувати завдання; відомості про консультанта – у цьому розділі описується досвід роботи та компетенція консультаційної організації, посилання на попередніх клієнтів (за умови їх згоди); фінансові та інші умови, де уточнюються вартість послуг, витрат, строки та умови виплати гонорару та інші зобов'язання. До речі, фінансовий розділ може бути представлений

окремим документом. На цій стадії також відбувається презентація пропозицій консультантом та їх обговорення.

- Укладання угоди. Перша фаза консультаційного проекту вважається успішною, якщо консультант і клієнт дійшли згоди та уклали угоду. Практика укладання контрактів залежить від законодавства країни та звичаїв ділового обороту. Ціль підписання контракту – забезпечення чітких орієнтирів спільної роботи та захист інтересів обох сторін.

2. **Фаза діагностики** складається з п'яти послідовних стадій: аналіз цілі; аналіз проблеми; збір інформації; аналіз фактичної інформації; зворотній зв'язок з клієнтом. Ціль діагностики – дослідити проблему, цілі клієнта, фактори, що впливають на проблему та підготувати інформацію для розробки її вирішення.

- Аналіз цілі. У спілкуванні з клієнтом консультант має сформулювати декілька цілей, що дозволить побачити проблему у необхідному ракурсі та визначити важливі для її вирішення рушійні сили. Перелік цілей має включати як найближчі у часі так і перспективні цілі. Ранжування й аналіз цілей дозволяє зосередитись на головній цілі, яка відповідає потребам і критеріям консультанта та клієнта.
- Аналіз проблеми. Проблему клієнта можна описати за допомогою п'яти основних характеристик: 1) сутність чи своєрідність проблеми; 2) організаційне та фізичне розташування; 3) хто володіє проблемою (хто зацікавлений у її вирішенні, а хто перешкоджає); 4) абсолютне та відносне значення (важливість проблеми, її вимір); 5) часовий ракурс. Умовою правильного діагностування проблеми є визначення її причин. Для цього консультант має зібрати факти, які дозволять йому сформулювати чітку картину того, що відбувається в організації.
- Збір інформації. Основними джерелами інформації для консультанта є: записи – дані, що мають форму документів (звіти, архіви, комп'ютерні файли, фільми, магнітофонні записи, малюнки тощо), події та обставини, які підлягають спостереженню, пригадування – інформація, що зберігається в пам'яті людей, котрі працюють у ній (факти, упередження, досвід, думки, інтуїція тощо). З метою отримання необхідних даних, консультант може використовувати найрізноманітніші методи. До основних слід віднести:
 - Робота з документами;
 - Спостереження. Цей метод найчастіше використовується для отримання інформації, яку важко зафіксувати (наприклад, спостереження під час зборів чи міжособистісного спілкування співробітників);
 - Анкетування. Використовується якщо необхідно швидко отримати інформацію від великої кількості осіб, або опитати працівників, які значно віддалені територіально.
 - Інтерв'ю. Як і робота з документами, інтерв'ю є одним з найпоширеніших методів у роботі консультанта. Підчас

інтерв'ювання консультант отримує значний об'єм необхідної інформації, визначає зв'язок фактів, виокремлює значимі події.

- Спеціальні збори співробітників організації. Для отримання додаткової інформації в окремих випадках, консультанту доцільно провести кілька невеликих зустрічей як із працівниками, які безпосередньо пов'язані з проблемою, так і з тими, хто до неї має опосередковане відношення.

Особливу увагу підчас збору інформації, консультант повинен приділити корпоративній культурі організації, брати до уваги традиції та особливості трудових колективів.

- Аналіз фактичної інформації. Систематизовані дані аналізують для виявлення взаємозв'язків, співвідношення й тенденцій. Залежно від характеру проблеми та цілей консультаційного завдання використовують різні аналітичні методи: аналіз, синтез, причинно-наслідковий аналіз (який дозволяє виявити причинні зв'язки між обставинами та подіями), аналіз поля сили (метод що дозволяє проаналізувати баланс між двома групами сил, які працюють у протилежних напрямках: рушійні сили, що підштовхують до змін та стримуючі сили, які затримують зміни), порівняльний аналіз (який дозволяє шляхом різних порівнянь визначити недоліки та здатності організації), прогнозування та інші.
- Зворотній зв'язок з клієнтом. Зворотній зв'язок з одного боку є діагностичним методом, оскільки правильно відібрана та представлена інформація викликає відповідну реакцію клієнта, з іншого – це метод впливу, який використовується для стимулювання змін в організації. Слід пам'ятати, що зворотній зв'язок – це не оцінка клієнта, тому консультант має уникати оціночних суджень. Навпаки, клієнт повинен зробити висновки, ґрунтуючись на об'єктивній інформації, наданій йому консультантом.

Завершення фази діагностики передбачає надання зворотного зв'язку, тобто звіт про стан робіт, проблеми, що були виявлені та можливості, які не використовувались.

3. Планування дій – третя фаза процесу управлінського консультування. Участь клієнта у цій фазі є більш активною, ніж на попередніх. Вона містить такі стадії: розробка рішень; оцінка можливих варіантів; підготовка пропозицій для клієнта; планування впровадження змін.
4. Розробка рішень. Ціль цієї стадії – виявлення всіх можливих альтернатив та їх оцінка перед початком розробки пропозицій. Можна виділити два основних напрямки пошуку рішень: вивчення методик, які успішно застосовувались в схожих випадках та самостійна розробка нових оригінальних методик. При виробленні самостійних рішень консультанти часто використовують різні методи творчого мислення (мозкова атака, метод синектики, морфологічний аналіз та інші).
5. Оцінка альтернативних варіантів. Оцінка альтернатив не є

одноразовою дією. Систематизація та відбір найкращих варіантів – це спільна робота консультанта та клієнта. Оцінка може показати переваги тільки одного з варіантів рішення проблеми або ж необхідність розробки двох і більше альтернатив. Вибір підходу визначається особистим досвідом консультанта.

6. Підготовка пропозицій для клієнта та планування впровадження змін.

Презентація консультанта плану дій являє собою логічну серію кроків, які ефективно доводять рекомендації та рішення клієнту. Обов'язково консультант повинен визначити всі можливі ризики, умови, які має створити та забезпечити клієнт, завдання, які не можливо виконати у повному обсязі та перспективи. Консультант також надає клієнту план впровадження змін, який відображає загальну послідовність впровадження, що може коригуватися за умови її застосування у житті.

Рішення щодо використання запропонованих консультантом пропозицій приймає виключно клієнт!

Впровадження. Фаза, що є кульмінацією спільних дій консультанта і клієнта. Зміни в організації – основна ціль будь-якого консультативного проекту. Ці перетворення можуть відбуватись у клієнтській компанії вже і без участі консультанта, втім, загальна тенденція полягає у залученні останнього у процес змін. Основними стадіями цієї фази є: допомога у впровадженні змін; коригування пропозицій; навчання.

Допомога у впровадженні змін. Як зазначалось вище, відповідальність за прийняття рішення щодо впровадження змін та їх результативність бере на себе керівник організації клієнта. Проте, чим складніше завдання, тим більш імовірно, що впровадження буде також складним, тому участь консультанта у цьому етапі є вкрай важливою. Консультант надає клієнту детальну робочу програму впровадження змін.

До того ж будь-які перетворення в організації можуть викликати супротив з боку персоналу організації, якщо він не проінформований про них. У цьому плані, робота консультанта з підготовки персоналу до відповідних змін є вкрай важливою. Для успішного впровадження змін також важливо, щоб особи, які задіяні у їх реалізації чітко розуміли їх мету та володіли методами їх реалізації. Для цього консультант має провести детальний інструктаж щодо форм реорганізації, особливо, якщо використовується не адаптована методика, а ексклюзивна, розроблена саме для цієї організації. Найбільш поширеними тактиками впровадження змін є: тактика «найкращий метод», дискретне впровадження, повторення, рух від відомого до невідомого, урахування особливостей сприйняття та ін. Консультант також має забезпечити підтримку та контроль нової практики.

Коригування пропозицій. Ця стадія передбачає внесення певних змін у робочий план впровадження, якщо в тому виникає необхідність.

Спільно з клієнтом консультант має регулярно оцінювати процес впровадження, приділяти увагу темпам впровадження та його результатам. Врівноважена позиція консультанта впливає на ставлення клієнта та персоналу до впровадження. Консультант має бути зацікавленим у змінах та нести спільну відповідальність з клієнтом.

Навчання. Консультування та навчання – це взаємозалежні та взаємодоповнюючі елементи роботи консультаційної фірми, їх ціль полягає у підвищенні організаційної ефективності. Навчання персоналу (осіб, що задіяні в освоєнні та застосуванні нових методів роботи) може бути організовано по-різному. Це може бути: навчання консультанта на робочому місці, навчання експериментальних груп, члени котрих у подальшому будуть навчати інший персонал, офіційні внутрішні курси навчання, участь деяких співробітників у зовнішніх навчальних курсах тощо.

Важливо зазначити, що однією з суттєвих характеристик навчання є підвищення зацікавленості до подальшого навчання та саморозвитку. По суті це є найбільш довгостроковим та цінним вкладом багатьох консультаційних проектів.

Завершення – кінцева фаза консультування, що включає: оцінку, кінцевий звіт; планування дій після завершення контракту; завершення проекту.

Оцінка проваджених заходів. Ця стадія є вкрай важливою на фазі завершення консультант-клієнтських відносин. При проведенні оцінки необхідно оцінювати як користь, яку отримав клієнт, так і сам процес консультування. Користь для клієнта характеризується реалізованими змінами, що призвели до удосконалення бізнесу клієнта. У проектах з управлінського консультування існує шість типів вигід та результатів:

1. Нові здібності, набуті клієнтом (навички діагностики та вирішення проблем, комунікативні навички, навички управління змінами тощо), в тому рахунку й здібності творчого підходу до справи, схильність до інновацій, сприйняття зовнішнього оточення.
2. Нові системи. Наприклад зміни у спеціальних системах, таких як управління виробництвом та якістю, підбір та оцінка персоналу, профілактичне обслуговування.
3. Нові взаємозв'язки. Поява нових партнерів, інвесторів, субподрядчиків, які позитивно вплинуть на роботу компанії у майбутньому.
4. Нові можливості. У процесі консультування можуть бути виявлені нові можливості, які не використовувались компанією раніше (наприклад, нові технології, джерела сировини, ринки збуту тощо).
5. Нова поведінка. Підчас реалізації консультаційного проекту може змінитись як ставлення керівника до підлеглих та навпаки, так й індивідуальна поведінка співробітників у робочих ситуаціях.

6. Нова ефективність досягається, якщо зміни у попередніх сферах призводять до покращення економічних, фінансових, соціальних та ін. показників.

Оцінка процесу консультування ведеться по наступних параметрах: план завдання, кількість засобів для виконання проекту, стиль консультування, управління проектом з боку консультанта та клієнта. Основними способами оцінки є аналіз документів, опитування, спостереження й обговорення. Оцінка проводиться у короткому звіті, який може бути частиною заключного звіту за проектом чи надаватись окремо.

оЗаключний звіт. Цей документ має дві форми. Звіт для клієнта надається коли консультант залишає організацію. В ньому міститься огляд виконаної роботи, вказуються переваги, отримані в результаті змін, даються рекомендації. Інший документ консультант готує для консультаційної компанії. Цей звіт може допомогти іншим членам компанії при виконанні подібних завдань.

оПланування дій після завершення контракту. Після завершення консультаційного проекту консультант може показати, як він бачить організацію клієнта в перспективі, зазначити подальші удосконалення, можливості, проблемні галузі, ризики, дії, які не варто відкладати і т. ін. Клієнт може узгодити з консультантом систему надання послуг підтримки.

оЗавершення проекту. Стадія передбачає фінансовий розрахунок за послуги консультаційної компанії. Важливо щоб результатом консультаційного проекту стало не тільки досягнення цілей організації, але й налагодження взаємоввічливих та довірливих відносин між консультантом і клієнтом.

3. Моделі консультування.

Залежно від того, які зобов'язання беруть на себе обидві сторони консультаційного процесу, у практиці управлінського консультування використовують три основні моделі консультування: *модель «експерт – клієнт»*, *«доктор – пацієнт»*, *«співробітництво»*.

Модель «експерт – клієнт»

Особливістю цієї моделі консультування є те, що практично весь цикл організаційних змін здійснюється без участі управлінських консультантів, за винятком вироблення програми дій. Консультант виступає у ролі експерта вироблених рішень. З позиції клієнта, така модель консультування є дуже зручною бо не викликає залежності від консультанта.

Згідно цієї моделі клієнт самостійно проводить діагностику проблеми й розробляє шляхи її рішення. Консультант діє тільки як експерт розроблених клієнтом рішень. Успіх консультування за моделлю «експерт – клієнт» залежить від здатності персоналу клієнта виявити

існуючі проблеми, причини їх виникнення, а також від його бажання й можливостей щодо впровадження змін для переведення системи в новий стан. Контакти консультанта й клієнта обмежуються тільки одним етапом консультаційного процесу.

Основним методом аналізу варіантів управлінських рішень консультантом є аналітико-систематизований метод. При його застосуванні кожен варіант рішення підлягає системному аналізу, що здійснюється в наступній послідовності:

1. Аналіз причин для рішення: обставин, цілей, намірів.
2. Визначення предмета рішення, тобто того, чого конкретно прагне досягти клієнт, якими засобами володіє.
3. Класифікація та оцінювання цільових настанов по кожному варіанту рішення, верифікація цілей, їхньої актуальності, реальності.
4. Оцінювання альтернативних рішень під кутом зору досягнення можливих і бажаних цілей, відкидання альтернатив, за яких бажана мета не може бути досягнута.
5. Виявлення негативних наслідків і ризиків для кожного варіанта.
6. Оцінка ймовірності реалізації кожного варіанта.
7. Вибір варіанта рішення, який можна рекомендувати клієнтові.

Модель «експерт – клієнт» дає управлінському консультантові широкий спектр можливостей для формування ефективних управлінських рішень у клієнтській організації й впровадження інноваційного клімату в діяльність її колективу.

Модель «доктор – пацієнт»

Згідно цієї моделі, управлінський консультант самостійно збирає інформацію, обробляє її, аналізує положення справ розробляє та формує рекомендації. На цьому робота консультанта закінчується. Тобто консультант реалізує три етапи консультаційного проекту.

Впровадження рекомендацій здійснюється працівниками організації клієнта самостійно. Ця модель забезпечує більш професійний підхід до здійснення діагностики і є більш ґрунтовною базою для вироблення рекомендацій, ніж модель «експерт – клієнт». Втім, як і попередня, модель «доктор – пацієнт» не може забезпечити максимально успішне досягнення цілей організації.

Модель «співробітництво»

Ця модель є найбільш ефективною моделлю консультування й передбачає колективно організовану роботу співробітників організації-клієнта та консультанта на всіх етапах консультування – від діагностування проблеми до її рішення.

Особливістю моделі «співробітництво» є створення групи, що бере участь у розробці управлінським консультантом варіанта інноваційного

управлінського рішення. Групове обговорення дозволяє точніше визначити правильність постановки проблеми, повноти сукупності критеріїв та якості інших проведених раніше етапів аналізу.

На практиці моделі й способи консультування використовуються в різних комбінаціях. Їх вибір залежить від характеру проблеми, особливостей діяльності організації клієнта, ступеню професійної підготовки його персоналу, спеціалізації співробітників консультаційної організації та інших факторів.

4. Контракт на управлінське консультування: умови укладання, структура та форми.

Клієнт повинен розглянути консультаційні пропозиції як з формальної сторони, так і по суті, погодити й доробити їх. Формальна оцінка консультаційних пропозицій складається в їхній перевірці за такими параметрами:

- чіткість формулювання консультантом проблеми, яку потрібно вирішити;
- наявність переліку завдань, позитивних наслідків, які можуть бути отримані внаслідок їхнього рішення;
- узгодження поведінкових ролей управлінських консультантів на етапах реалізації проекту й обсяги необхідних робіт;
- підходи й методи, які будуть застосовані управлінськими консультантами в роботі;
- організаційні моменти співробітництва консультантів з персоналом замовника консультаційного проекту;
- спосіб виконання консультаційного проекту (стандартний або індивідуальний);
- розміри винагороди й прийняті способи розрахунків.

Формулювання повинні бути чіткими й відображати єдність поглядів й очікувань обох сторін.

Змістовний аналіз консультаційних пропозицій складається у вивченні конкретних дій, розрахунків, обґрунтувань тощо, які містяться в програмі робіт, розробленій консультантом; в обґрунтуванні результату виконання консультаційного проекту й розмірів витрат, які повинен здійснити клієнт, а також повноти змісту й правочинності представленого консультантом проекту контракту. Програма робіт повинна чітко відповідати узгодженій моделі консультування.

Договір вважається укладеним тільки тоді, коли сторони в належній формі дійшли згоди по всіх важливих умовах договору, про що зазначене як у Цивільному кодексі України (ст. 638), так й у Господарському кодексі (ст. 180).

Структура й зміст контракту довільні, хоча і є типові розділи:

преамбула (вступ), основна частина й заключна частина.

У **преамбулі** вказується:

- назва договору;
- місце й час укладання договору;
- найменування сторін.

Основна частина:

1. Специфічні умови (характерні тільки для даного виду роботи):

З урахуванням вимог закону й потреб практичної діяльності, у контракті на надання послуг указують:

- мету проекту та результати, яких необхідно досягти;
 - чітко визначені знання, уміння й досвід, які забезпечує консультант;
 - характер і послідовність робіт, які консультант повинен виконати;
 - список робіт, які не входять до обов'язків консультанта;
 - ступінь участі персоналу клієнта в проекті;
 - ресурси, необхідні для здійснення проекту;
 - графік виконання проекту й порядок його координації замовником;
 - вартість послуг і підстави для перерахування виконавцеві гонорару;
 - виплати, які охоплює гонорар, зокрема, порядок включення або не включення в нього ПДВ;
 - асортименти відповідних послуг клієнта (наприклад, канцелярських);
 - порядок зміни розмірів гонорару в процесі виконання контракту;
 - умови, за яких контракт може бути розірваний однієї зі сторін;
 - відповідальність консультанта за недосягнення конкретних результатів або за можливі втрати, які поніс клієнт;
 - гарантії конфіденційності;
 - строк та форму подачі замовникові звіту про виконаний консультаційний проект.
2. Загальні умови договору:
- форс-мажорні обставини;
 - інші умови (авторське право, патенти, тантьєми (із фр. частина, - додаткова винагорода), права інтелектуальної власності, обмеження щодо консультантів).

Заключна частина: юридичні адреси сторін; додатки до договору, підписи сторін.

У практичній діяльності консультаційних організацій укладаються наступні види консультаційних контрактів: контракт на перманентне консультування, діагностична, експертна, проектна угода, угода на впровадження, угода по розвитку персоналу, угода по розвитку організації тощо.

1) **Угода на перманентне консультування** укладається на тривалий час (не менше року). За такої угоди консультанти відвідують клієнта регулярно (наприклад, 1-2 рази на місяць) або за викликом.

Консультанти беруть участь у нарадах із правом дорадчого голосу, здійсненні певних управлінських дій, індивідуально консультують менеджерів клієнтської організації.

2) **Діагностична угода** може бути одноразовою й укладається на виконання замовлення або ж на виконання першого етапу консультаційного проекту. Така угода може бути пролонгована й передбачає поглиблену діагностику й виконання наступних етапів консультаційного проекту, для чого укладаються окремі угоди.

3) **Угода на експертну консультацію** укладається для рішення поточних проблем клієнтської організації. Консультант відповідає на конкретні питання, поставлені керівництвом клієнтської організації. Тривалість контакту мінімальна.

4) **Проектна угода** укладається переважно для розробки консультантом проекту вдосконалення або створення системи управління (наприклад, організаційний проект нового підприємства).

5) **Угода на впровадження** укладається у випадку попередньої підготовки клієнтом програми організаційних змін й одночасної потреби в допомозі консультанта з метою подолання опору власного персоналу інноваційним процесам.

6) **Угода по розвитку персоналу** укладається переважно для підвищення кваліфікації працівників клієнтської організації. Індивідуальні консультації можуть отримувати керівники та спеціалісти цієї організації. Навчання, в окремих випадках, може проводитись індивідуально.

7) **Угода по розвитку організації** укладається при замовленні комплексного консультаційного проекту за моделлю «співробітництво». Керівництво організації клієнта, використовуючи методи, які пропонує управлінський консультант, проводить діагностику та розробляє довгострокову стратегію розвитку чи вносить корективи в існуючу стратегію; розробляються загальна та конкретна стратегії. Консультації отримують керівники та менеджери вищої ланки.

Одночасно з укладанням контракту варто делегувати своїх представників у структурні підрозділи робочої групи (проектної команди): наглядової ради, центра управління, функціональних груп.

Після укладання договору починається безпосереднє виконання консультаційного проекту.

Таким чином, процес консультування, як загальна схема співпраці консультанта з персоналом клієнтської організації, передбачає використання певних моделей, способів та інструментів. Існує велика видова різноманітність управлінських консультацій. Широке поле управлінського консультування сучасних організацій: організація праці керівника, підвищення її ефективності; удосконалення структур; розробка стратегії управління; добір кадрів; розробка інноваційної політики; удосконалення інформаційно-комунікативних процесів;

зниження соціальної напруженості тощо. Всі ці та багато інших питань можуть вирішуватись шляхом залучення до організації зовнішніх консультантів, використання знань й досвіду внутрішніх консультантів чи завдяки їх спільній праці у загальних групах.