

ТЕМА 4

Організація, планування та оцінка консалтингової діяльності

- 1. Консалтинговий процес та консалтинговий проект. «Золоте правило» консультування**
- 2. Правила укладання контракту та взаємодії з клієнтом**
- 3. Методичний інструментарій консультанта**
- 4. Рівні якості консультаційних послуг згідно міжнародної класифікації. Кількісні та якісні показники консультування**



Консалтинговий процес та консалтинговий проект. «Золоте правило» консультування

Організація консультування включає:

- 1) Методологію консультування
- 2) Взаємодію консультанта та клієнта
- 3) Управління та фінансування консалтингової діяльності
- 4) Маркетинг консалтингових послуг
- 5) Оцінка результатів і якості консалтингових послуг

Консалтинговий процес – послідовність різнопланових взаємопов'язаних робіт і заходів, що здійснюються під час консультування та об'єднані у певні стадії

КОНСАЛТИНГОВИЙ ПРОЦЕС

ПЕРЕДПРОЕКТНА СТАДІЯ

- Усвідомлення клієнтом наявності проблеми
- Визначення завдань
- Технічна та фінансова пропозиції клієнту

ПРОЕКТНА СТАДІЯ

- Початок реалізації контракту:
 - 1) Діагностика (збір даних на об'єкті та їх обробка, систематизоване визначення проблеми)
 - 2) Розробка рішень (визначення сфери допустимих рішень, вибір рекомендаційних рішень, представлення рішень керівництву організації)
 - 3) Впровадження рішень (розробка програми впровадження, впровадження, контроль за впровадженням, оцінка результатів проекту, завершення, вихід консультанта із організації клієнта)
- Кінець реалізації контракту

ПІСЛЯПРОЕКТНА СТАДІЯ

- Остаточні фінансові розрахунки клієнта із консультантом
- Аналіз змін в організації клієнта в результаті впровадження проекту і пошук ідей для нових проектів з цим чи іншим клієнтом
- Самоаналіз діяльності консультанта з проекту з ціллю удосконалення методів його роботи.

Етапи консалтингового процесу (Форсайт П.):

- Маркетингова діяльність (пропозиція послуг консультанта)
- Перший контакт та зустріч (залежить продаж послуг)
- Аналіз ситуації (складання брифу – короткий і конкретний опис завдання)
- Висунення пропозицій (пропозиції та презентація послуг)
- Доопрацювання брифу (письмове подання справи із фактами)
- Згода клієнта на подальші дії (письмова форма угоди)
- Реалізація проекту
- Спілкування під час реалізації проекту (достатність інформації та частота контактів)
- Зміна проекту
- Завершення проекту (заключний звіт, збори, офіційна заява клієнта щодо завершеності проекту відповідно до умов договору і т.д.)
- Підтримка контактів (легше продати послугу задоволеному клієнту, ніж шукати нового)

Консалтингові послуги частіше надаються не у формі усних порад, а у формі консалтингових проектів, що включають наступні елементи:

- 1)діагностика
- 2)розробка рішень
- 3)впровадження рішень

Поняття «консалтинговий процес» ширше, ніж «консалтинговий проект», так як включає передпроектну, проектну та післяпроектну стадії.

Взагалі, під **проектом розуміють:**

- комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і направлених на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність розв'язання основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період;
 - задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату;
 - завдання з визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення
- Проект** - це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях

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

Управління проектом спрямоване на вирішення таких завдань, як:

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

Таблиця 1. Класифікація проектів

Класифікаційна ознака	Види проектів
Мста й характер діяльності	Комерційні, некомерційні
Характер та сфера діяльності	Промислові, організаційні, економічні, соціальні, дослідницькі
Масштаб та розмір проекту	Великі, середні, малі
Ступінь складності	Прості, складні, дуже складні
Склад і структура проекту	Монопроекти, мультипроекти, мегапроекти
Рівень альтернативності	Взаємовиключні, альтернативні по капіталу, незалежні, взаємовпливаючі, взаємодоповнюючі
Тривалість проекту	короткострокові середньострокові довгострокові

Проектна стадія - **діагностика** включає:

- Збір даних;
- Обробку інформації (систематизація, класифікація залежно від часу, місця, структури, факторів впливу);
- Аналіз взаємозв'язків та причин (виявлення проблем, що мають систематичний характер, а не випадковий; аналіз коефіцієнтів ефективності);
- Узагальнення інформації та формулювання діагнозу (суть та особливості проблем відповідно до завдань проекту)
- Надання результатів діагностики клієнту для схвалення та отримання можливості перейти до наступного етапу

Джерела отримання інформації консультантом:

- Письмова інформація, що включає документи (картотеки, звіти, публікації), записи на магнітних носіях, графіки, комп'ютерні файли тощо;
- Результати спостережень;
- Інформація, що базується на особистих враженнях працівників компанії (ідеї з приводу необхідних та можливих покращень)

Методи, що використовує консультант для збору інформації:

- Спостереження (умови праці, взаємодія в організації і т.д.);
- Анкетування (вивчення ринку);
- Інтервювання
- Інші

Стадія «розробка рішень»:

-розробка альтернативних пропозицій;

джерела інформації для розробки: власний досвід та досвід колег, документація, від працівників фірми, використання особистих творчих здібностей («мозковий штурм»);

-оцінка та відбір альтернативних рішень (доведення, що нове рішення краще старого)

методики оцінки: аналіз прибутків-збитків, прибутку на інвестований капітал, свот-аналіз і т.д.

-надання пропозиції клієнту для отримання схвалення клієнтом

при цьому необхідно пояснити: можливі ризики (побідні рішення не приймалися, реальні затрати можуть бути більшими, ніж передбачалось), умови, які клієнт повинен створити для реалізації запропонованих рішень (фінансові, кадрові, трудові і т.д.)

Якщо клієнту не потрібна подальша консультація, на цьому проект може завершитися

Стадія «впровадження рішень»:

-Консультант може приймати участь: забезпечуючи порадами персонал, що відповідальний за реалізацію, корегуючи окремі деталі вироблених раніше рішень, навчаючи персонал клієнта;

Післяпроектна стадія:

-Вирішення питань, пов'язаних із фінансовими розрахунками клієнта із консультантом, аналіз результатів проекту і самоаналіз діяльності консультанта, а також можливого розширення проекту у відповідності до нових проблем – виявлених в процесі реалізації проекту або як наслідок досягнення організацією нового стану в результаті реалізації проекту

2.

Правила укладання контракту та взаємодії з клієнтом

Контракт – це офіційний документ, який може бути використаний у суперечках та розбіжностях з приводу виконання та результативності консалтингового процесу чи оплати проекту

Типові форми контрактів:

- *Для консалтингових фірм:* договір на проведення науково-дослідницьких робіт, консультативно-інформаційне обслуговування;
- *Для групи консультантів:* договір підряду із тимчасовим трудовим колективом;
- *Для індивідуальних консультантів:* трудова угода (календарний план робіт, протокол угоди про договірну ціну, акт здачі-прийому науково-технічної продукції за договором, кошторис на виконання договірних робіт)

Залежно від взаємовідносин консультанта та клієнта розрізняють такі форми договорів між ними:

- Абонементний – клієнт запрошує консультанта 1-3 рази в місяць в організацію, який приймає участь у семінарах, дає індивідуальні консультації, навчає (консультант постійний член групи керівників вищої ланки)
- Договір на діагностику (разова та повторна)
- Договір на впровадження (наприклад, впровадження системи автоматизованої обробки даних, нового продукту, технології)
- Договір з підвищення кваліфікації керівників (напр., розрахунок чистого продукту, тренування спілкування, основи організації та управління)
- Договір із складання проекту (напр., удосконалення управління за допомогою складання нового довідника підприємства, посадових інструкцій)
- Договір з розвитку організації
- Договір на разову консультацію

Відмінні риси між стратегіями консультування західних фірм та фірм, що працюють на території СНД:

- 1) Наявність бізнес-плану
- 2) Між консультаційною пропозицією (технічна та фінансова) та контрактом існують умовні обмеження
- 3) Письмова оцінка клієнтом консалтингового проекту (у нас це переважно письмова заява, що проект завершений відповідно до умов договору)
- 4) Орієнтація на проблеми клієнтів (у нас консультанти орієнтуються на свої знання та послуги і постачання експертних знань клієнтам)
- 5) Комплексний підхід до вирішення проблем клієнтів

Стратегії, що використовуються консультантами у пошуку клієнтів:

- 1) Демонстрація професійних знань і престижу (обирають західні консультаційні фірми та відомі в наукових колах експерти) – використовується у роботі із самостійними та сильними клієнтами (банками, інвесторами, представницькі органи).
Маркетинг здійснюється шляхом демонстрації кваліфікації на конгресах, презентаціях, публікації статей, викладання

2) Використання мережі друзів і друзів друзів – демонстрація кваліфікації для «підготовленої» аудиторії (найбільш розповсюджений маркетинговий метод). Так як питання виживання важливіше, не мають чіткого бізнес-плану чи стратегії, для них важливий будь-який клієнт

3) Комерційна реклама – дорогий та малоефективний інструмент. Великі фірми застосовують його для специфічних цільових груп

4) Виробництво нового консультаційного продукту для потенційних клієнтів – створюючи продукт, консультант працює безкоштовно, а потім представляється потенційним клієнтам на семінарах, у статтях тощо з надією на укладання нових контрактів.

Основна відмінність – створення продукту, а потім підписання контракту

Форми встановлення ціни на консалтингові послуги:

- Почасова* (розраховується кількість часу на реалізацію проекту (в людино-годинах, людино-днях) і вартість одиниці робочого часу із врахуванням кваліфікації консультанта)
- Фіксована недиференційована оплата* (встановлюється загальний розмір оплати із врахуванням об'єму роботи та затрат часу на неї – використання світових цін на консалтингові послуги, провідних фірм, публікацій в економічній пресі)
- Процент від вартості об'єкта консультування або результату* (використовується при оцінці майна (1-4% вартості), консультуванні з укладання контрактів (1-5%), з залучення інвестицій (1-2%))
- Комбінована оплата*

Критерії задоволеності клієнтів консалтинговими послугами:

- 1) Початкові критерії:** освіта працівників, фінансова незалежність фірми, різні види професійного сервісу
- 2) Процесуальні критерії:** стандарт підготовки консультаційної пропозиції, поетапна оцінка процесу досвідченішим колегою чи спільно з клієнтом, конфіденційність, етичний кодекс, оцінка клієнтом результатів
- 3) Критерії результативності:** частота повторних звернень клієнтів та підписання нових контрактів; підвищення ефективності виробництва



Методичний інструментарій консультанта

Форми консультування:

- Експерте* (самостійне здійснення діагностики, розробки рішення та рекомендацій щодо його впровадження)
- Процесне* (активна взаємодія із клієнтом, збір зовнішніх та внутрішніх ідей, оцінка рішень та приведення їх в систему рекомендацій)
- Навчальне* (консультант не лише збирає ідеї, аналізує рішення, але й готує основу для їх виникнення, проводячи лекції, семінари і т.д.)

Методи, що використовуються під час експертного

консультування:

- Збір інформації
- Аналіз
- Розрахунки
- Дослідження
- Розробки

Чинники, що впливають на успіх проекту:

- Кваліфікація експерта
- Вміння клієнта використати отримані рекомендації
- Бажанням клієнта використати рекомендації

Методи, що використовуються під час процесного консультування:

- Організаційна діагностика
- Організаційні інтервенції (втручання)

Організаційна діагностика – це сукупність методів, за допомогою яких консультант збирає інформацію про стан клієнта:

- Індивідуальні та групові інтерв'ю
- Спостереження за клієнтською організацією зсередини, знайомство з документацією та історією

Результат діагностики – короткий звіт

Організаційні інтервенції – це заходи, пов’язані із дією на організацію, які покликані внести в її діяльність позитивні зміни і закріпити їх

Організаційні інтервенції передбачають обговорення проблем та вироблення спільного плану їх вирішення, для чого використовуються методи:

– «мозкового штурму»

-робота в малих групах

-лекції і т.д.

Результат – звіт, схвалення якого є формальним завершенням процесного консультативного проекту.

Консультант може приймати або не приймати участь у виконанні прийнятих рішень

Навчальне консультування, окрім вище відмічених, включає методи активного навчання управлінського персоналу клієнта в процесі здійснення проекту:

-Лабораторний метод (метод Т-групи (training group – група, що тренується) – поведінково-орієнтоване середовище, яке створює можливість дій з боку учасників.

Особливості методу Т-групи: відповідальність того, хто навчається, за власну поведінку та навчання; наявність соціального групування, яке визначається наявністю загальних умов; базується на імітації реальних ситуацій

З види навчального консультування у формі лабораторії:

- Організаційна лабораторія;
- Лабораторія із розгляду ризикових ситуацій
- Лабораторія із життєдіяльності організації

Взагалі, усі методи роботи консультанта з клієнтом можна поділити на **2 групи**:

- технологія (техніка) мислення (методи застосовуються переважно на етапі діагностики)
- Технологія вирішення проблем (застосовуються на наступних етапах консалтингового процесу)

Технологія мислення консультанта за В.С. Дудченко:

- *універсальні техніки мислення*: аналіз, синтез, дедукція, індукція, рефлексія, розуміння, «вирощування» ідеї, нерозуміння, сумнів, проблематизація, критика, заперечення, інверсія, доведення до абсурду

Технологія групового вирішення проблем за В.С. Дудченко:

Процедури: діагностика завдання, діагностика ситуації, діагностика і постановка проблем, виокремлення цілей, розробка рішень, розробка проекту, розробка програми реалізації

4.

Кількісні та якісні показники консультування

Цінність консалтингових послуг відразу оцінити неможливо. Різні консалтингові послуги передбачають неоднаковий ефект. Наприклад, консультації та науково-дослідні розробки, направлені на одержання клієнтом додаткових прибутків, можуть оцінюватися показниками фінансової ефективності.

У такому випадку для оцінки ефективності консалтингової послуги пропонується використовувати формулу:

$$E_i = \Pi_i \times K_{ti} \times K_2$$

E_i – економічний ефект консультування за i -м показником, Π_i – зміни (приріст, зменшення) за i -м показником, K_{ti} – частка консультування в результатах робіт за i -м показником, K_2 – частка консультантів в одержанні ефектів.

Однак такий підхід має більш концептуальний, ніж реальний характер, оскільки величина E_i визначається значною мірою абсолютними значеннями коефіцієнтів K_{1i} та K_2 , які складно об'єктивно визначити.

Згідно іншого підходу, професійну діяльність консультанта можна вважати ефективною, якщо клієнт задоволений його сервісом та результатами. Більшість економістів вважає, що має місце так званий загальний системний ефект, який розчиняє консультаційний, ускладнює можливість кількісно обчислити його частку.

Наприклад, рекомендації щодо виконання законодавства по охороні довкілля покликані забезпечити ефект для суспільства, і навряд чи принесуть додаткові прибутки клієнтові. Крім того, консультації можуть надавати і непрямий ефект, який складається із ефектів, викликаних соціальними, екологічними, інституційними та іншими наслідками від наданих послуг. Консультаційні послуги із впровадження ресурсозберігаючих технологій, наприклад, вирощування певних сільськогосподарських культур, передбачає не лише вигоди клієнту у вигляді економії витрат, а й може призвести до поліпшення родючості ґрунтів, умов роботи, зменшення забруднення довкілля

Наразі особливо затребуваними є комплексні підходи до оцінки соціально-економічної ефективності консалтингових послуг за єдиними стандартами та критеріями. В якості методу з такими властивостями може виступати використання збалансованої системи показників, яка розроблена Гарвардською школою економіки для стратегічного управління підприємствами (BSC). Ця система дає можливість оцінити та пов'язати показники організації з проектом, що реалізується, оперуючи основними перспективами розвитку: фінанси, взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання, підвищення кваліфікації персоналу.

При виборі системи показників слід враховувати такі обставини:

- рекомендована загальна кількість ключових показників – 7-15, а фінансової оцінки – не більше 60% від загальної кількості показників;
- критерії оцінки повинні бути пов'язані з основною метою консалтингового проекту;
- критерії оцінки повинні бути гнучкими та придатними до коригування в разі об'єктивної потреби;
- для критеріїв оцінки необхідно встановити цільові значення, які базуються на проведених дослідженнях.

Коефіцієнти досягнення цільових результатів розраховуються за формулою:

$$b = Y_{\text{кінц.}} / Y_{\text{ц}},$$

де $Y_{\text{кінц.}}$ – значення показника після впровадження проекту; $Y_{\text{ц}}$ – цільове значення показника.

На практиці складно визначити конкретний проміжок часу, з якого можна брати для розрахунку значення $Y_{\text{кінц.}}$

Придатними для використання в процесі оцінки послуг консалтингу є методи бенчмаркінгу, позиціонування, багатокутника конкурентоспроможності

Для оцінки ефективності консалтингових послуг використовують **два методи:**

- 1) метод BSC – як один із найпоширеніших, з високою мірою стандартизації та уніфікації, що є дуже важливою властивістю аналітичного інструменту,
- 2) метод «Павутиння» (побудова геометричних фігур, які відповідають стану об'єкту консультування за проектом та порівняння їх площин) - як такий, що дає можливість візуального сприйняття вимірюваних ефектів для більшої ясності процесу оцінки.

Для оцінки рівня розвитку консультування у державі використовують показники темпів зростання ринку, а також частки консалтингового сектору економіки у ВВП країни.

Контроль виступає одним із найважливіших етапів взаємодії клієнта та консультанта. Він здійснюється як консультантом, так і клієнтом під час виконання проекту, так і по його завершенні (оцінка результатів)

Методи оцінки результатів роботи консультанта:

- Порівняння діяльності консультанта із вимогами до його роботи, визначеними у контракті; визначається об'єктивна оцінка повноти та якості виконаного завдання*
- Оцінка вкладу консультанта у підвищення економічної ефективності роботи клієнтської організації*
- Визначення реальних змін, які відбулись у результаті використання послуг консультанта (нові можливості персоналу, нові системи, поведінка, програми, проекти)*

Завдання на семінар:

- **Прес-конференція** у вигляді презентації доповідей:
 1. Методичні підходи до розрахунку заробітку консультантів
 2. «Золоте правило» консультування»: теорія та сучасна практика
 3. Правила укладання контракту на консультування та взаємодії з клієнтом: основні реквізити (приклади контрактів – роздрукувати та роздати в групі 1 на парту)
 4. Системна процедура написання консалтингової пропозиції відповідно до міжнародних стандартів ISO
 5. Показники фінансової ефективності консалтингової фірми
 6. Технологія мислення консультанта за В.С. Дудченко
 7. Технологія групового вирішення проблем за В.С. Дудченко
 8. Методи розрахунку ефективності консалтингового проекту
 9. Показники оцінки ефективності консалтингових послуг (аналіз різних підходів)
- **Самостійна письмова робота** з тем 1-4

Література для опанування теми

1. Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. – М.ГУ ВШЭ, 1999. – 240с., с. **107-126** (зокрема, технології за В.С. Дудченко)
2. Дудченко В.С. Инновационные технологии: Учебн.-метод. Пособие. – М.: МГСУ, 1996, с. 97-103.
3. Иванов М.С. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / Иванов М.С., Фербер М.В. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 140 с.
4. Кононюк А. Е. Консалтингология. Общая теория консалтинга [Текст] / А. Е. Кононюк. - К. : Освіта України, 2010. - Кн. 1. - 2010. - 431 с.
5. Кононюк А.Е. Консалтингология. Общая теория консалтинга [Текст] / А. Е. Кононюк. - К. : Освіта України, 2010. - Кн. 2. - 2011. - 411 с.
6. Васильев Г.А. Управленческое консультирование: Учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 06100 (Менеджмент организаций) / Г.А.Васильев, Е.М.Деева. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 255с.
7. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності [Текст] : навч. посібник / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. - К. : КНЕУ, 2000. - 244 с.
8. Верба В.А. Управлінське консультирование: концепція, організація, розвиток [Текст] : монографія / В. А. Верба ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - К. : КНЕУ, 2011. - 327 с.
9. Зильберман, Мел. Консалтинг: методы и технологии [Текст] / Мел Зильберман ; [пер. с англ. В. Дмитриева, Д. Раевской]. - СПб. : Питер, 2008. - 427 с.
10. Липпит Гордон. Консалтинговый процесс в действии [Текст] : [пер. с англ.] / Г. Липпит, Р. Липпит. - СПб. : Питер, 2007. - 208 с.