

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ КОНСАЛТИНГУ: ПРОЕКТНЕ, ПРОЦЕСНЕ, ЕКСПЕРТНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ

© Книш М.Г., Буньо М.Б., 2008

**Розглянуто основні питання щодо стану та особливостей розвитку ринку консалтингових послуг. Визначено актуальність проблем та виділено характерні ознаки консалтингу. Проаналізовано існуючі підходи до консалтингу. На підставі огляду літературних джерел і проведених досліджень проаналізовано процесне, проектне та експертне консультування.**

**In the article basic questions are considered in relation to the state and features of market of consulting services development. Certainly actuality of problems and the personal touches of consulting are selected. Existent approaches of consulting are analysed. On the basis of review of literary sources and conducted researches it is analysed proces, project and expert consulting.**

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Одним з найважливіших чинників ефективного функціонування ринкової економіки є формування адекватного їй економічного середовища, найважливішим елементом якого є ринкова інфраструктура. Така інфраструктура є “взаємозв’язаною системою підприємств і організацій, які обслуговують рух потоків товарів, послуг, грошей, цінних паперів, робочої сили і забезпечують істотне прискорення їх обороту” [1]. На думку ж Соболева В.М., ринкова інфраструктура не обслуговує, а забезпечує нормальне функціонування усієї економіки. Отже, “...ринкова інфраструктура – це сукупність елементів, що забезпечують і регулюють безперебійне багаторівневе функціонування господарських взаємозв’язків і взаємодію суб’єктів ринкової економіки і рух товарно-грошових потоків”. Більше того, Соболев В.М. вводить шосту мету економічної політики – адекватну ринкову інфраструктуру, що відіграє пріоритетну роль в умовах трансформації економіки (разом з іншими цілями: стабільне економічне зростання, повна зайнятість, стабільність грошового звернення, рівновага платіжного балансу, підтримка прийняттого державного боргу) [12].

**Аналіз сучасних досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми.** Підходи до визначення суті консалтингу, його ролі у вирішенні проблем ринку консалтингових послуг досліджуються у працях таких відомих науковців, як: Румянцева З., Алешникова В., М. Кубра, Макхем Калверт, Посадський А.П., Верба В.А., Решетняк Т.І., Соболев В.М. [1, 5, 7, 8, 10, 11, 12]. Можна виділити два основні підходи до консультування.

Перший випадок ґрунтується на широкому функціональному підході до консультування. Фріц Стіл визначає його так: “Під процесом консультування я розумію будь-яку форму надання допомоги стосовно змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, за якої консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це” [2].

Другий підхід розглядає консультування як особливу професійну службу і виділяє багато характеристик, якими вона повинна володіти. За Леррі Грейнером і Робертом Метцгером “управлінське консультування – це консультативна служба, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціальних навчених і кваліфікованих осіб, які допомагають

організації-замовникові виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо рішення цих проблем і сприяють за необхідності виконанню рішень” [3].

Можна вважати ці два підходи взаємодоповнювальними. Зокрема, Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки і управління (FEACO) дає таке визначення: “Менеджмент-консалтинг полягає в наданні незалежних рад і допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і/або можливостей, рекомендацію відповідних мерів і допомогу в їх реалізації” [4]. Такого самого визначення дотримується Американська Асоціація консультантів з економіки і управління (АСМЕ) і Інститут менеджмент-консультантів (ІМС).

Західні теоретики [5] виділяють такі характерні ознаки консалтингу.

По-перше, консультанти надають професійну допомогу керівним працівникам. Досвідчені консультанти проходять через багато організацій і вчаться використовувати набутий досвід, надаючи допомогу новим та існуючим клієнтам в різних ситуаціях. Отже, вони уміють розпізнавати загальні тенденції і звичайні причини проблем. Більше того, професійні консультанти постійно стежать за літературою з проблем управління і за розвитком теорій, методів і систем управління, а також за ситуацією на ринку. Отже, вони діють як об’єднувальна ланка між теорією і практикою управління.

По-друге, консультанти переважно дають поради. Це означає, що вони – тільки радники і не володіють безпосередньою владою ухвалювати рішення про зміни і запроваджувати їх в життя.

І по-третє, консалтинг – це незалежна служба. Консультант оцінює будь-яку ситуацію, пропонує об’єктивні рекомендації щодо того, що треба робити клієнтові, не замислюючись над тим, як це могло б вплинути на його власні інтереси. Консультант повинен володіти такими видами незалежності:

- фінансовою;
- адміністративною;
- політичною;
- емоційною.

Усе це пред’являє високі вимоги до якості і ефективності консалтингових послуг і викликає їх орієнтованість на інтереси клієнта. Консалтинговий проект є в такий спосіб тільки однією частиною відносин між клієнтом і консультантом. Він представляє особливо напружений період в їх розвитку і може значно вплинути на них – як позитивно, так і негативно. Цими відносинами необхідно управляти і після закінчення проекту, якщо консультант хоче отримати замовлення на наступну роботу. Мати хороші взаємини з клієнтом життєво важливо для підтримки мережі професійної практики, а в основі лежить те, як ці відносини починаються. Коли консультант і клієнт зустрічаються, у обох сторін є як свої очікування, так і зобов’язання. Основою успішного консалтингового проекту (а отже, і хороших взаємин) є чітка домовленість між консультантом і клієнтом про:

- зміст роботи;
- терміни роботи
- якість роботи;
- вартість роботи;
- результати роботи для клієнта і консультанта.

Це означає, що з самого початку необхідно чітко встановити повноваження, оскільки багато труднощів консалтингових проектів виникають через невідповідності отриманих результатів очікуваним з самого початку проекту.

В умовах інтеграції української економіки в світову питання, пов’язані з обслуговуванням бізнесу, набувають особливого значення для керівників підприємств. Усі вони стикаються з перетворенням форм власності на основі роздержавлення і акціонування підприємств, із зростанням цін, іноземним інвестуванням і переплетенням українських і іноземних капіталів, а також зміною їх внутрішньої структури, з наближенням її до тих пропорцій, які характерні для світової економіки загалом. Лише після цього може початися рух країни до світового рівня ефективності економіки,

що і є головною метою перетворень. Організації і підприємства управлінського консультування або консалтингові організації становлять основу управлінської інфраструктури.

Основним завданням консалтингу є ідентифікація і знаходження шляхів вирішення наявних проблем. Консалтингові послуги здійснюються як у формі разових консультацій, так і у формі консалтингових проектів. Існує поділ консалтингового проекту на етапи [6, 7, 8, 9]. Будь-який консалтинговий проект передбачає такі основні етапи:

- діагностика (виявлення проблем);
- розроблення рішень;
- впровадження рішень.

Посадський А.П. відзначає [10], що консалтинговий процес, крім проектної стадії, включає передпроектну і післяпроектну стадії.

Первинним кроком передпроектної стадії є визнання клієнтом наявності у нього проблеми, вирішення якої він хотів би здійснити за допомогою консультантів. Це визнання є результатом двостороннього процесу: з одного боку, – це усвідомлення клієнтом наявності проблеми як такої, а з іншого, – формування у менеджера бажання доручити розроблення вирішення проблеми консультантам. Зазвичай клієнт на конкурсній основі вибирає з декількох пропозицій ту, яка найвигідніша йому з позиції якості і ціни, після чого укладає контракт з вибраним консультантом.

Післяпроектна стадія полягає в аналізуванні змін, що відбулися в організації-клієнта; вирішенні питань, пов'язаних з можливим розширенням проекту у зв'язку з новими проблемами, виявленими під час реалізації проекту, проблемами, що виникли внаслідок досягнення організацією нового стану в результаті реалізації проекту. У рамках цієї стадії проводяться також остаточні фінансові розрахунки клієнта з консультантом і самоаналіз діяльності консультанта в цілях осмислення отриманого досвіду для використання його в інших проектах. Консалтинговий проект може тривати від декількох днів до декількох місяців. При вирішенні проблем застосовується комплексний підхід, за якого враховується взаємозв'язок різних аспектів діяльності машинобудівного підприємства.

**Цілі статті.** Мета роботи – виявити та проаналізувати основні методологічні підходи консалтингу: проектного, процесного, експертного.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Як і будь-який інший продукт консалтингові послуги мають свій життєвий цикл: стадії проектування і розроблення, апробації, випуску на ринок, зростання, зрілості, насичення і занепаду. Тому класифікація консалтингових послуг необхідна, особливо за ідентифікації кожного нового виду консалтингу. Системність характеристик, що даються кожному новому виду консалтингу, дає змогу порівняти його можливості і оцінити його ефективність по відношенню до інших. Оцінюючи співвідношення видів консалтингу в господарській практиці, можна спостерігати тенденції цих спостережень в динаміці, що уможливорює вносити відповідні корективи до розвитку консалтингової діяльності.

Управління консалтинговим проектом – це процес управління трудовими, фінансовими і матеріально-технічними ресурсами упродовж проектного циклу, який направлений на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів та технологій для досягнення поставлених в проекті результатів з врахуванням обсягу робіт, вартості, часу, якості і задоволення вимог учасників проекту. «Процесна» концепція управління консалтинговим проектом полягає в тому, що управління проектом здійснюється через взаємопов'язані процеси, тобто дії і процедури, які пов'язані з реалізацією функцій управління.

Процеси управління консалтинговими проектами можуть бути виділені у п'ять груп – по одному або більше процесу в кожній [13]:

- процеси ініціалізації – усвідомлення того, з чого має починатися проект або фаза і як здійснити цей початок;

- процеси планування – створення і підтримка схеми виконання завдань проекту, які були зафіксовані раніше;
- процеси виконання – координування штату та інших ресурсів для здійснення плану;
- процеси здійснення контролю – перевірка того, що завдання проекту розв’язуються на основі контролю виконання і в разі необхідності здійснення дій щодо коригування проекту;
- процеси закриття – формалізація прийняття проекту (або фази) і доведення його (або її) до логічного завершення.

Усередині кожної групи процесів окремі процеси пов’язані своїми вхідними даними та отримуваними результатами. Зосереджуючись на цих зв’язках, кожен процес можна описати в його термінах [13]:

- вхідні дані – документи, або документовані одиниці, що впливають на процес;
- методи та засоби – механізм, що застосовується до вхідних даних для отримання результатів;
- результати – документи, або документовані одиниці, що є результатами процесу.

Групи процесів пов’язані між собою за результатами – вихідний результат по одному процесу є вхідним по іншому. Зв’язки між головними проектними групами мають ітераційний характер – планування забезпечує виконання проекту за документованим планом; у міру виконання проекту виробляються зворотні зв’язки коригування, що вносять зміст до плану проекту. Крім того, в групах процеси управління консалтинговими проектами є не дискретними, а одночасними подіями; це є роботи, що пересікаються і виконуються з різною інтенсивністю на кожній фазі проекту. Взаємодії між групами процесів також перетинають різні фази. Як результат, закриття однієї фази є поштовхом для початку наступної фази (рис. 1) [13].

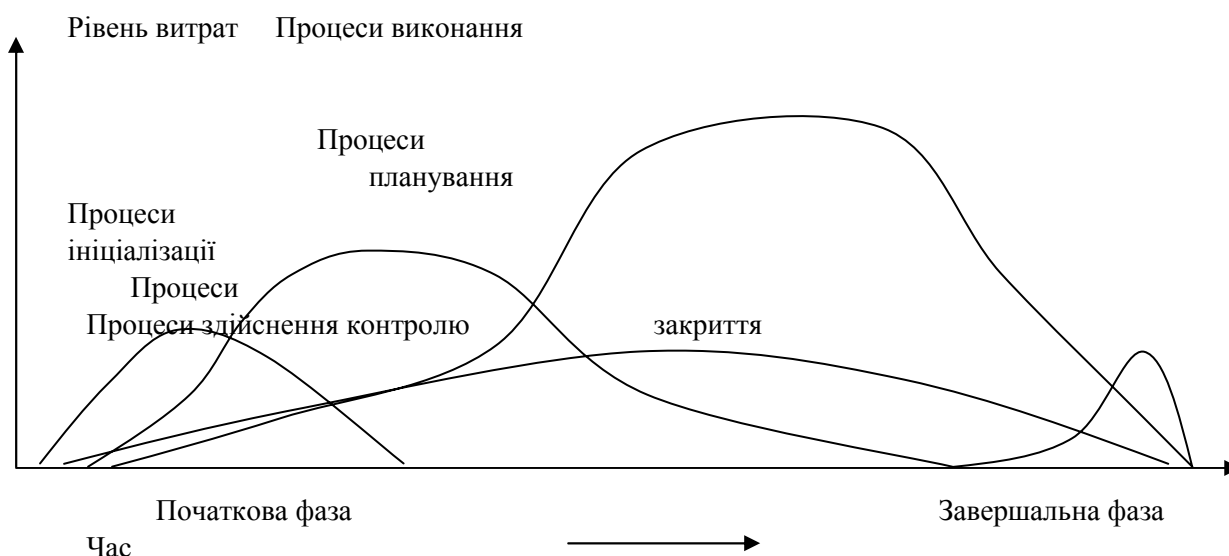


Рис. 1. Пересікання груп процесів у фазі

Для досягнення максимальної ефективності під час виконання консалтингових проектів створюється команда проекту, до складу якої входять експерти і менеджери, керівники проекту. Під час ухвалення рішень, діагностики проблем і вироблення рекомендацій широко застосовуються методи організування колективної роботи команди проекту. Ключову роль в управлінні проектом відіграють керівники консалтингових проектів та проектних груп (проект-менеджери). Функціями проект-менеджерів є [11]:

- просування консалтингового продукту на ринок;
- пошук і переговори з потенційними клієнтами;
- проведення попереднього дослідження організації-клієнта;
- розроблення і надання клієнту консалтингової пропозиції, узгодження окремих пунктів договору на виконання робіт;

- управління консалтинговим проектом;
- структурування робіт з проекту (поділ проекту на блоки; розподіл відповідальності за окремі елементи проекту; погодження запланованих витрат часу з наявними ресурсами часу консультантів у разі, якщо вони задіяні у виконанні декількох проектів; точне оцінювання необхідних витрат – матеріалів, часу, інших ресурсів; погодження окремих робіт проекту в часі; перехід від загальних цілей до персональних завдань членами команди);
- здійснення календарного плану проекту;
- визначення необхідних ресурсів для виконання проекту, у тому числі чисельного і персонального складу команди консультантів;
- розподіл робіт і визначення матриці відповідальності;
- технічне керівництво консультантами, зайнятими виконанням проекту;
- ведення або контроль за наданням необхідної документації проекту;
- забезпечення зв'язку з клієнтом, організування робочих зустрічей замовника з керівництвом консалтингової організації;
- огляд і підготовка поточних і заключного звітів під час виконання консалтингового проекту;
- мотивування членів команди;
- контроль за ходом реалізації проекту, коригування планів виконання робіт і узгодження з клієнтом можливих змін під час реалізації проекту.

Головним завданням консалтингового проекту є досягнення максимально високої якості вирішення проблеми за дотримання фінансових і тимчасових обмежень. Консультуванням процесу є метод розвитку і зміни організацій. Метою застосування цього методу є підвищення продуктивності і покращання психологічного клімату в організації, що досягається за участю незалежного зовнішнього консультанта. Подано не тільки вирішення актуальних проблем організації, але і придбання навиків аналізування, оцінювання і вирішення проблем клієнта. У цьому сенсі консультант повинен виконати два завдання: з одного боку, – стежити за вирішенням існуючих проблем, з іншого, – показати шляхи самостійного вирішення існуючих проблем організації в майбутньому.

Сьогодні під консультуванням розуміють спільну роботу консультанта і клієнта під час розроблення і впровадження нововведень (колективні, сумісні зусилля) – “партисипативне” консультування.

Ступінь залученості клієнта в консалтинговий проект варіюється від видів консалтингових послуг. Порівнюючи витрати часу персоналу клієнта і результати роботи консультанта, можна визначити необхідний ступінь залученості персоналу в діяльність консультанта. Ефективність роботи консультанта буде мінімальною, якщо клієнт взагалі не бере участь в ній. Далі ця ефективність росте у міру збільшення залученості клієнта і після досягнення оптимальної величини ефективність починає спадати, отже, клієнт починає виконувати за консультанта його роботу.

За експертного консультування клієнт надає консультантові інформацію, контролює його діяльність, засвоює його рекомендації і ухвалює відповідні управлінські рішення. Для ефективного здійснення консультування пропонується застосовувати метод створення експертних опонуючих груп, який поєднує в собі методи самостійного наукового пізнання і “мозкового штурму”. Принципи цього методу побудовані на формуванні двох різних груп експертів, яким пропонується вирішити поставлену проблему різними способами, у результаті захисту і дискусії керівництво організації-клієнта приймає ту або іншу точку зору і відповідно спосіб вирішення проблеми. Графічно метод створення експертних опонуючих груп можна подати так (рис. 2).

За процесного консультування клієнт бере участь в розробленні рекомендацій, а за навчального – персонал клієнта витрачає додатковий час на навчальні заняття.

У конкретних проектах або на їх різних стадіях можуть застосовуватись комбінації усіх трьох перерахованих видів консультування, і тоді воно стає експертно-процесним, процесно-навчальним, експертно-навчальним тощо.

У західних країнах здійснюється переважно процесне і експертно-процесне консультування, тоді як в Україні найбільшого поширення набуло експертне і експертно-навчальне консультування.

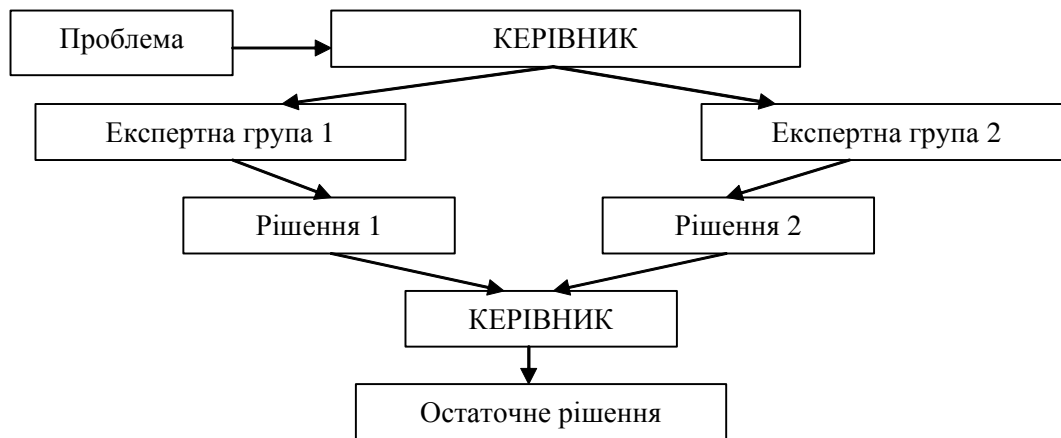


Рис. 2. Графічне подання методу створення експертних опонуючих груп

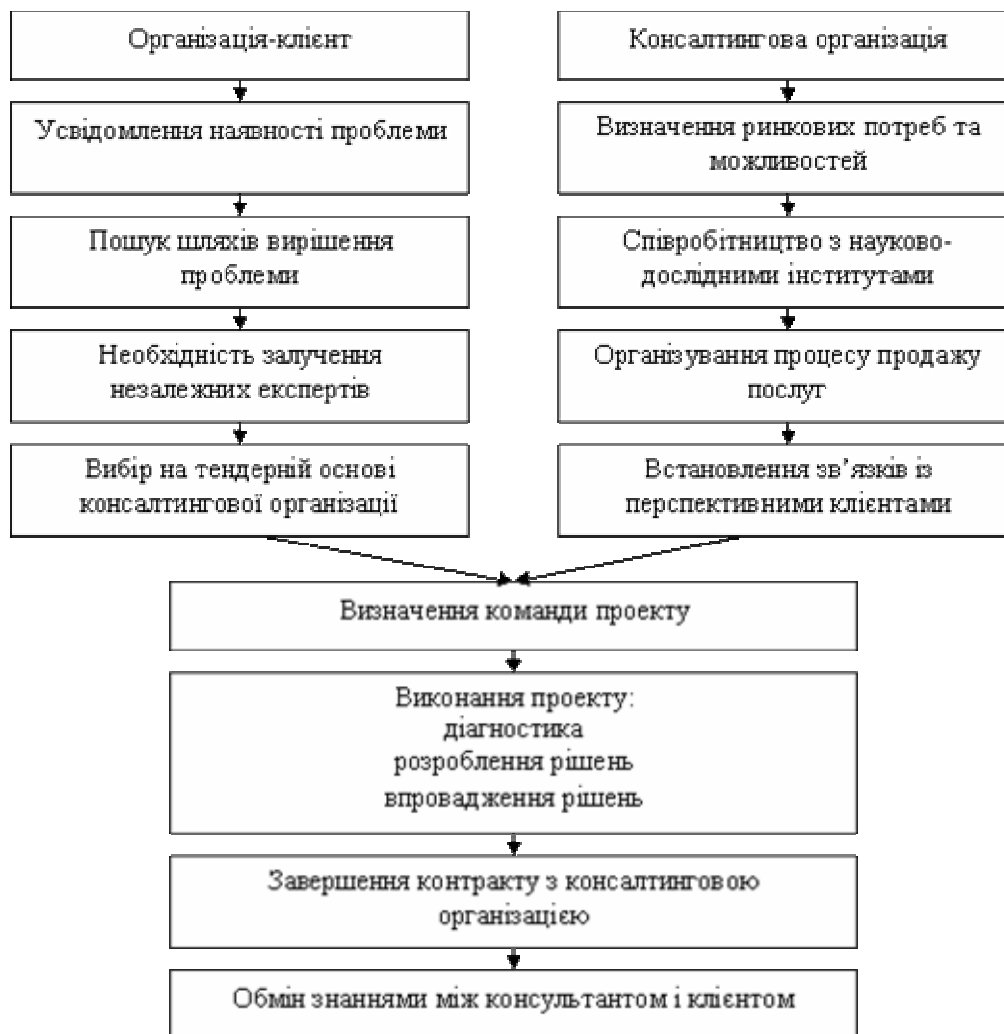


Рис. 3. Організування процесу купівлі-продажу консалтингових послуг

Процес консалтингу починається з діагностики проблем. Успіх залежить від здатності консультанта розробити взаємовигідні відносини, які ґрунтуються на необхідності, розумінні і довірі. Фундаментальною частиною залучення клієнта є розуміння і оцінювання поточних питань

ведення бізнесу. Консультант повинен продемонструвати розуміння шляхом побудови зв'язку між потребами клієнта і можливостями консалтингової організації. Враховуючи невідчутність консалтингових послуг, сприйняття їх клієнтом є найбільшим викликом в консалтинговому процесі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розвиток консалтингу є надзвичайно важливим елементом економічної та індустріальної інфраструктури розвинутих країн. Вимоги до ефективності консалтингових послуг в Україні фактично не відрізняються від західних, а часто навіть перевищують вимоги західних аналогів. Це пояснює, чому останніми роками спостерігається послаблення діяльності західних консалтингових підприємств на українському ринку і зростаючою кількістю українських консультантів, що працюють в західних організаціях, що залишилися. Потребують адаптації методики консалтингової діяльності до умов економіки України. Дослідження цієї тематики є актуальними, оскільки ринок консалтингу в Україні поступово розширює та зміцнює свої позиції, а недоліки законодавчого регулювання спричиняють виникнення багатьох проблем, тому існує необхідність у ретельнішому дослідженні питань щодо прискорення науково-технічного прогресу, який приведе до зростання кількості наукових розробок у сфері проектного консалтингу в діяльності машинобудівних підприємств.

1. Румянцева З., Алешникова В. Становление рынка управленческого консультирования // *Российский экономический журнал*. – 1993. – №3. – С.44–53. 2. Steele F. *Consulting for organisational change*. Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975. – P.3. 3. Greiner L.E., Metzger R.O. *Consulting to management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1983. – P.7. 4. FEACO *Information Document*. Bruxelles, 1994. – P.2. 5. *Управленческое консультирование: В 2 т. / Под ред. М. Кубра*. – М.: Интерэксперт, 1992. – Т.1. – 319 с. 6. Colb D.A., Frohman A.L. “An organisation development approach to consulting” in *Sloan Management Review*. – 1970. – Vol.12, No.1. – Fall. 7. *Управленческое консультирование: В 2 т. / Под ред. М. Кубра*. – М.: Интерэксперт, 1992. – Т.1. – 319 с. 8. Макхэм К. *Управленческий консалтинг*. – М.: Дело и сервис, 1999. – 288 с. 9. *Ресурс Internet: веб-сторінка корпорації Карана*. Url: [www.carana.ru](http://www.carana.ru). 10. Посадский А.П. *Основы консалтинга*. – М.: ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с. 11. Верба В.А., Решетняк Т.І. *Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник*. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с. 12. Соболев В.М. *Формирование рыночной инфраструктуры в переходной экономике индустриального типа: Дис... д-ра экон. наук*. – Харьков, 1999. 13. *Управління міжнародними проектами // Інститут проектного менеджменту США (PMI) Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania, 19073–3299, USA / Пер. з англ.; Під ред. С.Д. Бушуєва*. – 2-е вид., перероб. – К.: Видавничий дім, 2000 – 148 с.