**РОЗДІЛ 6**

**ЗАЛУЧЕННЯ КОНСУЛЬТАНТА ДО КЛІЄНТСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Мета:** *виявити фактори та визначити доцільність консультування в межах проекту, базуючись на очікуваннях клієнта та консультанта*

**Питання для обговорення:**

6.1. Визначення доцільності консультування

6.2. Фактори успішного консультування

6.3. Типологія клієнтів консалтингової компанії

6.3.Особливості консультант-клієнтських відносин

6.4. Процедура вибору консультанта

6.5. Баланс очікувань клієнта та консультанта

**Ключові поняття:**

|  |  |
| --- | --- |
| * ***Фактори взаємодії***
* ***Лонг -лістінг***
* ***Шот-лістінг***
* ***Баланс очікувань***
* **Формалізація проекту**
 | * ***Ініціація проекту***
* ***Комунікація***
* ***Стадії консалтингового проекту***
* ***Консалтингова пропозиція***
 |

****

**6.1. Визначення доцільності консультування**

Одним із головних завдань консультанта є надання допомоги клієнтській організації у вирішенні управлінських проблем. Виконання цього завдання можливе у декілька способів.

*1) Визначити проблему та сформулювати рекомендації щодо її вирішення.* Це є доцільним тоді, коли клієнт усвідомлює наявність проблеми, але не може визначити, у чому саме вона полягає та які фактори її спричинили.

*2) Допомогти клієнту самостійно визначити проблему та механізм її вирішення.* Наприклад, клієнт готовий визначити проблему та вирішити її, але йому не вистачає деякої методологічної підтримки для успішного втілення своїх намірів.

*3) Навчити клієнта, як знаходити та вирішувати проблеми.* Передбачає створення для клієнта системи знань та навичок, які надають можливість формулювати задачі та самостійно їх вирішувати.

На практиці всі три підходи часто перетинаються і взаємно доповнюють один одного.

Також варто окреслити коло ситуацій, при яких ***не доцільно*** запрошувати консультантів:

*1) Прийняття рішень*. Консультант, як правило, не може приймати рішення за клієнта. Клієнт несе відповідальність за власний бізнес і йому належить приймати остаточні рішення. Консультант лише пропонує варіанти рішень, дає рекомендації щодо ухвалення оптимального рішення, але не приймає його самостійно.

*2) Гра з законом*. Консультант не може давати клієнту рекомендації, що суперечать чинному законодавству. Це може призвести до виникнення загрози для його бізнесу.

*3) Участь у конфліктах*. Консультант не може і не повинен брати участь у внутрішніх конфліктах клієнта. Вкрай неетичною буває ситуація, коли одні особи у керівництві запрошують консультантів для того, аби перешкодити іншим.

4) *Формальні результати*. Ціль консультаційного сприяння – вирішення проблем клієнта, а не написання консультаційного звіту.

Виходячи зі сказаного, можна сформувати випадки, коли ***доцільно*** запрошувати консультантів:

1. *Коли проблема носить комплексний, системний характер*. Якщо масштаб проблеми такий, що для її вирішення необхідно здійснити радикальні комплексні перетворення у системі управління, принципах побудови бізнеса, краще всього запросити сторонніх експертів, котрі принесуть свіжі ідеї та залучать кваліфікований персонал. Вирішення комплексних проблем зазвичай вимагає значних трудових затрат та спеціальних знань.
2. *Коли проблема носить разовий, ситуаційний характер*. Якщо перед клієнтом постала проблема, яку обумовлено збігом обставин та яка не носить повторюваний характер, а також вимагає оперативного втручання, то більш ефективним є разове запрошення консультантів.
3. *Коли існує розходження у поглядах на проблему* та шляхи її вирішення всередині керівництва клієнтської організації або між керівництвом та власниками. У цій ситуації консультанти виступають незалежними арбітрами, які здатні об’єктивно оцінити проблему та запропонувати обґрунтовані шляхи її вирішення.
4. *Коли розв’язання проблеми може потягти за собою серйозні наслідки, у* тому числі стратегічні, фінансові або соціальні. Ця ситуація схожа на попередню, з тією різницею, що в даному випадку ціна вирішення проблеми та пов’язана з цим відповідальність є набагато більшими. Тому керівництву клієнта може знадобитись незалежне експертне обґрунтування визначення та вирішення проблеми.

**6.2. Фактори успішного консультування**

***Фактори визначення рівня необхідності*** залучення консультантів та визначення необхідного типу консультування є такими:

*- Час*: залежно від обсягу часу, відведеного для вирішення наявної проблеми, може бути обрано різні типи консультування. Зазвичай, найменше часу вимагає експертне консультування, за умови, що консультант досконало володіє відповідною методологією.

*- Трудові ресурси*: часто власнику або топ-менеджеру складно раціонально розподілити та використовувати усі види ресурсів при вирішенні складних завдань або проблем. Особливі труднощі виникають із трудовими ресурсами, які задіяні насамперед у виконанні поточних робіт. Консультанти можуть виступати додатковим трудовим ресурсом у вирішенні управлінських проблем.

*- Гроші: з*алучення консультантів потребує грошових витрат. У залежності від того, які фінансові ресурси клієнт може виділити на подолання проблем, обирається той або інший підхід консультування. Як правило, навчальне консультування є найбільш дешевим способом вирішення проблем за умови наявності у клієнта необхідних трудових ресурсів та часу на їх навчання.

*- Знання*: самоосвіта – це навчання на власних помилках, тоді як, залучаючи консультантів, можна вчитись на чужих;

*- Об’єктивність:* через незалежність погляду консультанта на проблему клієнта, консультант вільний від штампів і упереджень, котрі часто і є джерелами проблем.

На рівень успішності взаємодії консультанта та клієнтської організації після вибору типу консультування впливає низка факторів (рис. 6.1).

***Фактори успіху взаємодії клієнта та консультанта***

*Правильний вибір консультанта*

*Важливо*: оцінити методологію та практичний досвід, котрі пропонує консультант задля вирішення проблем клієнта.

*Комунікація*

*Важливо*: завчасно домовитись про значення тих понять і термінів, котрими користується клієнт і його консультант, аби уникнути непорозумінь

*Розуміння цілей і задач*

*Важливо*: клієнту та консультанту сумісними зусиллями визначити цілі і задачі, і лише потім приступати до роботи

Рис. 6.1. Основні фактори успішної взаємодії клієнта та консультанта

**6.3.**  **Типологія клієнтів консалтингової компанії**

Американський психолог, теоретик та практик менеджменту, Едгар Шейн, запропонував класифікацію клієнтів (споживачів послуги консультування):

1. *Контактні клієнти –* особи, які перші контактують з консультантами з приводу консалтингової взаємодії, «вводять» консультанта в організацію клієнта.
2. *Проміжні клієнти* *–* особи або групи, залучені для участі в опитуванні, інтерв’юванні, нарадах та інших видах діяльності у процесі реалізації консалтингового проекту.
3. *Головні клієнти* *–* особи, що є «господарями» проблеми або питання, яке потребує вирішення, ті, хто приймає рішення щодо залучення і оплати консультування.
4. *Мимовільні клієнти* *–* члени клієнтської організації, діяльність яких унаслідок консультування буде змінюватися, але непрямими методами.
5. *Кінцеві клієнти* *–* спільнота, або клієнтська організація загалом, чиї інтереси треба враховувати при прийнятті консалтингових рішень.
6. *Залучені «не клієнти»* *–* особи, діяльність яких перебуває у зоні впливу консультантів, а результати консультування погіршують їхній статус або торкаються їх інтересів, що викликає опір у процесі консультування.

Також виділяють типи клієнтів, **залежно від сфери консультування** (відповідно до різних видів консалтингу): прагнуть вирішити проблеми стратегічного та фінансового розвитку; потребують консультування у сфері конфліктології, особистісного та професійного розвитку; мають необхідність у вирішенні проблем реалізації функцій управління тощо. У ролі клієнта може виступати організаційна система в цілому (компанія, агентство, бюро, асоціація) або міжорганізаційна система (співтовариство, регіон, держава, міжнародна система). Від величини клієнтської системи залежить компетенція консультанта, тип і масштаб плану консультування.

 Класифікувати клієнтів можна за типами їх функцій, діяльності і товарів:

* економічні системи: фірми, галузі, торгові палати, асоціації;
* політичні системи: політичні партії, адміністрації міст і губернаторів;
* освітні системи: школи, коледжі, курси підвищення кваліфікації, міністерство освіти;
* релігійні системи: церкви, духовні семінарії, монастирі;
* рекреаційні системи: підприємства дозвілля і відпочинку, агентства, парки, табори, клуби за інтересами;
* культурно-просвітницькі системи: театри, музеї, художні школи, музикальні організації;
* системи соціального забезпечення: програми допомоги малозабезпеченим, безробітним, програми організації харчування для безпритульних, фінансування житлового будівництва;
* системи охорони здоров'я: лікарні, клініки, профілактичні програми;
* агентства соціального захисту: суди, поліція, юридичні консультації, організації громадянських свобод;
* системи масової комунікації: газети, радіо, телебачення;
* географічна освіта: мікрорайони, райони, округи, регіони.

 В основу іншої класифікації покладено систему класифікаційних ознак, за якими клієнтів консалтингової компанії (фірми) доцільно поділяти на різні групи (табл. 6.1).

*Таблиця 6.1*

**Групування клієнтів консультування за різними класифікаційними ознаками [12, c. 129-130]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ознака** | **Група клієнтів** | **Характеристика групи** |
| Характер залучення до консалтингу | Активні клієнти | Клієнти залучаються до процесу діагностування проблем та розробки консалтингових рішень |
| Пасивні клієнти | Умови роботи клієнтів не змінюються у процесі консультування |
| Рівень впливу на результат консультування | Клієнти визначального впливу | Власники, топ-менеджери, провідні фахівці підрозділів, які є об’єктом змін |
| Клієнти значного впливу | Експерти, персонал підрозділів, які залучаються до проведення діагностики й пошуку альтернатив вирішення проблем |
| Клієнти незначного впливу | Працівники, які не беруть участі в підготовці і впровадженні змін |
| Тип консульто-ваної проблеми | Індивідуальний клієнт | Клієнти, котрі потребують вирішення проблем професійного або психологічного характеру |
| Інтерособистісний клієнт | Працівники або група працівників підрозділу, котрі потребують вирішення конфліктної ситуації |
| Інтергруповий клієнт | Підрозділи, які потребують координації, узгодження взаємодії |
| Інтерорганізаційний клієнт | Клієнти, що потребують вирішення проблем взаємодії із зовнішніми партнерами |
| Належність цінності результатів консультування | Прямі клієнти | Клієнт є об’єктом змін та відчуває цінність консалтингових рішень |
| Непрямі клієнти | Користувачі консалтингових ідей, концепцій та технологій розвитку (консалтингові компанії, освітні заклади) |

**6.4. Особливості консультант-клієнтських відносин**

Консультант і клієнт вступають у договірні відносини, що регулюються чинним національним законодавством. В Україні це, насамперед, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України. У ЄС має місце ціла низка директив, що регламентують права та обов’язки сторін. Наприклад, Директива № 2005/29 / ЄС Європейського парламенту та Ради ЄС про недобросовісну комерційну практику по відношенню до споживачів на внутрішньому ринку. Сторони мають певні права та обов'язки згідно укладеного договору про надання консультаційних послуг.

У процесі консультування відносини між консультантом і клієнтом можуть бути побудовані за двома варіантами.

***Суб'єктно-об'єктні відносини.*** За такого варіанту консультант є суб'єктом, а клієнт – об'єктом. Клієнт пасивно сприймає інформацію, знання, рішення, які передає консультант. Консультант часто домінує над клієнтом, проявляє авторитарний стиль управління відносинами, взаємною діяльністю.

В Україні, зважаючи на рівень розвитку соціально-виробничих відносин та у зв'язку із нестачею знань, технологій, методів і принципів, використовуваних як у виробничій, так і в управлінській діяльності організацій, у ряді випадків суб'єктно-об'єктні відносини є доцільними та виправданими.

***Суб'єктно-суб'єктні відносини*** є більш прогресивними, оскільки припускають взаємне співробітництво консультанта і клієнта, спільне вироблення рішень, проведення навчання клієнта як окремо, так і в процесі консультування, залучення його до отримання кінцевого результату. Такі відносини є більш ефективними, дають не тільки короткочасний, але й довготривалий, стратегічний результат. Вони закладають фундамент безперервного вдосконалення організації, яке в подальшому будуть здійснювати самі співробітники організації.

При суб'єктно-суб'єктних відносинах додатково до технічного і економічного ефекту у багатьох випадках додається соціальний ефект, пов'язаний зі зміною соціального середовища організації, її неформальних відносин, організаційної культури. У той же час вони пред'являють значно більші як професійні, так і соціально-психологічні вимоги до консультанта, який повинен бути провідним у процесі співтворчості, проявляти лідерські якості.

***Моделі взаємодії*** консультанта і клієнта може базуються на осях відносин: «довіра – недовіра», «розуміння –нерозуміння» (рис. 6.2).

Нерозуміння

Розуміння

Довіра

Недовіра

2. Продовження переговорів

1. Продуктивні взаємини

3. Розрив відносин

або ?

4. Визначення точок контакту

Рис. 6.2. Матриця моделей взаємодії консультанта та клієнта [47, с. 67]

Топологічні зони матриці, або так звані моделі взаємодії у консультант-клієнтських відносинах, що зазначено на рис. 6.2, мають наступну характеристику:

*1.«Продуктивні взаємини»:* консультант і клієнт на основі взаєморозуміння і довіри організовують успішну реалізацію проекту консалтингу.

*2.«Продовження переговорів»*: консультант і клієнт довіряють один одному, але немає достатнього розуміння для укладення консалтингового договору або продовження розпочатих робіт. Тому вони продовжують переговори для того, аби перейти до продуктивних взаємин.

*3.«Розрив відносин або?»*: відсутність довіри один до одного і взаєморозуміння призводить до припинення переговорів і розриву відносин. Але при додаткових зусиллях можна здійснити переходи в інші позиції.

*4.«Встановлення точок контакту»:* розуміння взаємних вимог, умов, але відсутність взаємної довіри вимагають проведення додаткових зустрічей консультанта і клієнта і пошуку точок контакту, щоб перейти до продуктивних взаємин.

Достатньо поширеним є так *званий* ***партнерський підхід до взаємодії*** консультанта та клієнта. Партнерські клієнт-консультантські відносини засновані на припущенні, що робота з бізнес-проблемами буде більш ефективною за умови поєднання спеціальних навичок консультанта зі знанням клієнтом конкретної ситуації.

Ключовими ***положеннями******партнерського підходу*** до вирішення проблеми і побудови взаємовідносин є:

- прийняття рішення, підтвердження відповідальності та експертиза є двосторонніми щодо клієнта і консультанта;

- збір даних та аналіз здійснюються клієнтом і консультантом;

- партнерство триває завдяки зусиллям щодо досягнення взаємного розуміння і згоди;

- передача навичок є частиною процесу вирішення проблеми та має на меті зростання компетенцій клієнта щодо вирішення проблем у майбутньому.

**6.5. Процедура вибору консультанта**

Після визначення доцільності та необхідності консультування здійснюється вибір конкретного консультанта (консультантів). Правильний вибір сприяє успіху подальшого вирішення консультованої проблеми. Тому важливо розуміти та реалізовувати всі складові процедури такого вибору (рис. 6.3).

*І. Попередній відбір*

*(лонг-лістінг)*

*ІІ. Складання кінцевого списку кандидатів (шот-лістінг)*

*ІІІ. Кінцевий відбір*

Рис. 6.3. Складові процедури вибору консультанта [31]

**І.** На стадії **лонг-лістінга** клієнт складає перелік усіх консультаційних фірм, які відповідають специфіці проблеми, до вирішення якої він хоче залучити консультанта. Задля складання такого переліку використовується інформація, що міститься у спеціалізованих довідниках, списках членів національних асоціацій консультантів, рекламних повідомленнях, статтях у пресі тощо. Тому вибір консультанта пов’язаний із труднощами: якщо консалтингові агентства займаються просуванням своїх послуг через рекламні оголошення, то незалежні (індивідуальні) консультанти практично ніколи цього не роблять. Реклама для просування консультування малоефективна. Проте час, який витрачено на вибір консультанта, завжди окуповується.

Тут необхідно визначити, яка консалтингова компанія буде надавати клієнту послуги – незалежний консультант, вітчизняне консультаційне агентство чи іноземна компанія. Коли вид консультанта визначено, обирається спеціаліст, який буде виконувати завдання. Надійний метод визначення кваліфікації консультанта – через рекомендації колишніх клієнтів – мало застосований при виборі консультанта.

Причини цього наступні:

* різноманітність задач, вирішуваних консультантом для різних підприємств;
* конфіденційність (часто консультант не має права назвати підприємство, для якого виконував проект, і майже ніколи – суть проекту).

Якщо мова йде про агентство, то отримання рекомендацій не завжди дозволяє визначити, які спеціалісти брали участь в проекті.

**ІІ.**На стадії **шот-лістінга** формується кінцевий перелік, який складається з 10 – 12 консультаційних фірм для крупник проектів, 5 – 6 для середніх і 2 – 3 для малих. Відбір виконується, перш за все, за об’єктивним параметрам якості. На цій «кваліфікаційній» стадії клієнт має отримати відповіді на наступні питання з приводу консультаційних фірм, які було включено раніше до первинного списку:

- «Який професійний рівень працюючого в них персоналу?»;

- «Які консультаційні проекти вже втілено?»;

- «Хто їх клієнти?»;

- «Наскільки конструктивні їх наявні рекомендації?».

**ІІІ.** На стадії **кінцевого відбору** основну роль відіграють два параметри:

* оцінка професійного потенціалу консультантів;
* ціна (фінансова пропозиція).

Процедура кінцевого вибору зазвичай виконується у формі закритого тендеру, тобто конкурсу, за якого лише консультантам, включеним в кінцевий список, направляються запити на подачу пропозицій з виконання відповідного консультаційного проекту. Зміст цих пропозицій, ціновий фактор та хід переговорів за ними дозволяє клієнту визначити найкращого потенційного консультанта. Іноземні спеціалісти з консультування не рекомендують розглядати ціну на консультаційні послуги як вирішальний фактор, оскільки різниця в ціні тут зазвичай не така велика, як різниця в якості.

Найбільш результативний метод відбору – експеримент. Консультант, який був відібраний за допомогою інтерв’ю, запрошується для виконання разової роботи, наприклад, для експрес-діагностики.

**6.6. Баланс очікувань клієнта та консультанта**

Очікування являють собою оцінювання ймовірності певної події, виступають найважливішим чинником економічного вибору суб’єктів ринку консалтингових послуг. Консультант і клієнт на всіх стадіях консалтингового циклу можуть мати певні ***позитивні і негативні очікування*** стосовно результатів угоди, що безпосередньо впливатиме на їх економічну поведінку. Ось чому важливим принципом економічного вибору у сфері консалтингу є ***аналіз, коригування та баланс очікувань*** консультанта і клієнта.

 Дотримання такого принципу передбачає певні фінансові та часові витрати, але завдяки йому можна запобігти втратам від того, що очікувані клієнтом та/або консультантом результати консалтингу не відповідають реальним його результатам.

На передконтрактній стадії консалтингового обслуговування важливо виявити та проаналізувати взаємні очікування, оскільки мотивація до укладення контракту значною мірою залежить від потенційної відповідності сторін.

Оскільки очікуванням притаманні певна неоднозначність, варіантність та суперечливість, укладення контракту залежатиме від того, наскільки у процесі передконтрактних переговорів консультант і клієнт зуміють підсилити позитивні очікування щодо результату консалтингу, тобто здійснити їх коригування. При цьому важливо подолати не тільки негативні, але й ірраціональні, перебільшені очікування, які згодом можуть призвести до заниженої оцінки реального результату консалтингу.

***Основу укладення контракту*** становить досягнутий при перемовинах баланс очікувань консультанта і клієнта від консалтингової послуги і процесу консалтингового обслуговування. Баланс очікувань ґрунтується на узгодженні сторонами угоди оцінок основних елементів її цінності: якості, внутрішніх та зовнішніх ознак, ціни, часу, інноваційності, навчального ефекту тощо.

У зв’язку з тим, що консультант має значно більше інформації про консалтингову послугу, ніж клієнт, витрати останнього, пов’язані з можливим опортунізмом консультанта, який може надати недостовірну або неповну інформацію про послугу, досягають значної величини. Предметом очікувань консультанта і клієнта щодо процесу консалтингового обслуговування є рівень виконання ними своїх обов’язків, установлених контрактом.

Оскільки консалтингова послуга нематеріальна, узгодження очікувань щодо її цінності і виконання контракту на передконтрактній стадії вимагає значних витрат з боку консультанта, який у процесі переговорів має подолати як занижені, так і завищені очікування клієнта, пов’язані з консалтинговим обслуговуванням. Не менш витратною ця стадія є і для клієнта, який повинен зібрати і проаналізувати інформацію про консультанта і конкретну консалтингову послугу із додаткових джерел, не обмежуючись даними, отриманими під час переговорів.

Якщо на передконтрактній стадії балансу очікувань не буде досягнуто, зазначені витрати перетворяться на втрати і для консультанта, і для клієнта. Більше того, вони можуть накопичуватися, тому що виникне потреба в пошуках іншого консультанта та іншого клієнта, а отже, виникнуть нові витрати на узгодження очікувань та ін. Якщо ж за результатами переговорів очікування погоджено, то:

а) стає можливим укладення контракту;

б) витрати на забезпечення балансу очікувань на цій стадії сприятимуть зниженню трансакційних витрат на контрактній і післяконтрактній стадіях консультант-клієнтських відносин.

Таким чином, на передконтрактній стадії консалтингового обслуговування витрати, пов’язані з установленням балансу очікувань консультанта і клієнта, з одного боку, суттєво збільшують витрати на пошук інформації, ведення перемовин, вимірювання, укладення контракту, а з другого — виступають чинниками зниження трансакційних витрат на контрактній і післяконтрактній стадіях консалтингового обслуговування, бо не переборені на цій стадії ірраціональні очікування клієнта і консультанта, дисбаланс їх очікувань можуть призвести до заниженого оцінювання реального процесу і результату консалтингу, до претензій щодо порушення умов правочину.