**РОЗДІЛ 10**

**ОСОБЛИВОСТІ КОНСУЛЬТУВАННЯ РІЗНИХ ТИПІВ ПІДПРИЄМСТВ**

**Мета*:*** *виявити особливості консультування на прикладі різних типів підприємств та консультованих проблем*

**Питання для обговорення:**

10.1. Моделі консультування

10.2. Консультування новостворених підприємств

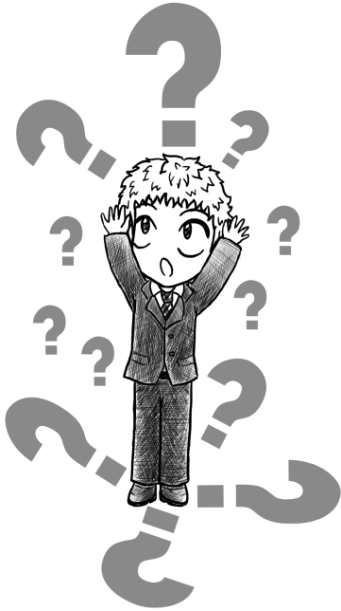
10.3. Консультування при зростанні підприємства

10.4. Консультування компаній у кризовому стані

10.5. Консультування при управлінні змінами

**Ключові поняття:**

|  |  |
| --- | --- |
| * ***Модель «експерт-клієнт»*** * ***Модель «лікар-пацієнт»*** * ***Модель «співробітництво»*** * ***Технічний експерт*** | * ***Розробник альтернатив*** * ***Інструктор*** * ***Пошукач фактів*** * ***Три «П» зростання*** |

****

**10.1.** **Моделі консультування**

Моделі консультування відрізняються ступенем участі та зусиль зовнішніх консультантів та персоналу клієнтської організації на кожному етапі консультаційного процесу (діагностика проблеми, розробка плану консультаційних заходів та впровадження запропонованих змін). У залежності від строку перебування консультанта в організації клієнта, його участі в активізації інноваційного потенціалу організації, а також від витрат клієнта на консультування і зворотного зв’язку з консультантом розрізняють три моделі взаємовідносин: «експерт-клієнт», «лікар-пацієнт» і «співробітництво», про що зазначається у спеціалізованій науковій літературі [11; 12].

*Модель «експерт-клієнт»* характеризується залученням консультантів лише на етапі розробки консультаційних рекомендацій, що дозволяє, певним чином, мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і строк перебування консультантів в організації клієнта. Залучаючи консультантів до роботи експертами, клієнт самостійно проводить діагностику проблеми та реалізацію запропонованих консультантом рекомендацій. Успіх консультування практично залежить від здатності персоналу виявити існуючі проблеми, причини їх виникнення, а також можливості впровадження та прагнення до утримання системи у новому стані.

За *моделлю «лікар-пацієнт»* консультант здійснює діагностику організації, виявляє проблеми клієнта та розробляє комплекс заходів, здатних їх вирішити. Це дозволяє мати об'єктивний погляд на проблеми та труднощі клієнта, визначити справжні причини їх виникнення. Процес впровадження змін здійснюється самостійно клієнтом без участі та відповідальності консультанта.

Найбільш ефективною *моделлю* консультування слід вважати *«співробітництво»*. Взаємовідносини співробітництва дозволяють поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування. Спільна робота дозволяє розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечує можливість самостійно подолати управлінські труднощі.

Після визначення моделі стосунків співробітництва консультанта і клієнта, належить визначити роль кожного з них. Відповідні поведінкові ролі консультанта в організації залежать від моделі консультування, специфіки проблеми, яка вирішується, очікувань клієнта та особливостей організації в цілому. Згідно [11, c. 95-96], найбільш поширеними є наступні поведінкові ролі консультанта:

* *Консультант-пропагандист* шляхом пропаганди намагається вплинути на систему клієнта. Пропаганда може бути позиційною або методологічною. При позиційній (контактній) пропаганді консультант впливає на клієнта цілеспрямовано, диктуючи клієнту вибір певної позиції з огляду на його діяльність (виробництво товарів, прийняття рішення та ін.).

Методологічна пропаганда має за мету вплив на рішення клієнта стосовно вибору певної системи методів і прийомів вирішення конкретної проблеми, але власне остаточне рішення лишається за клієнтом. Вибір типу пропаганди залежить від позиції консультанта в організації, моделі консультування та масштабу проблеми;

* *Технічний експерт* за допомогою спеціальних знань та досвіду надає клієнтові відповідні послуги. За досягнення цілей консультування відповідає, як правило, клієнт. Консультант виконує лише локальну експертну роботу, дає пораду з приводу вже визначеної проблеми. Така консультація у чистому вигляді можлива лише для консультанта-спеціаліста високого рівня;
* *Інструктор та викладач* організує навчання у межах системи клієнта, проводить тренінги з відривом чи без відриву від виробництва або безпосередньо надає інформацію навчально-ознайомлювального характеру. Звичайно, що у ролі інструктора найчастіше виступають консультанти-співробітники, що перебувають у системі клієнта тривалий час та відповідають за впровадження змін. Тренінг може виступати окремою експертною послугою;
* *Помічник у вирішенні проблем* доповнює дії клієнта на стадіях сприйняття, усвідомлення та розробки заходів, необхідних для вирішення проблеми. Консультант допомагає клієнтові зберегти об'єктивність на етапі діагнозу проблеми, дослідити причинно-наслідкові зв'язки їх виникнення, оцінити альтернативні рішення, розробити програму дій. Тобто консультант бере участь у прийнятті рішень паритетно з клієнтом;
* *Розробник альтернатив* може запропонувати для вибору декілька варіантів вирішення проблеми та визначити для кожного з них супутній ризик. Консультант також визначає критерії оцінки альтернатив та розробляє стратегії реалізації кожної з них. Консультант у цьому випадку безпосередньо не бере участі у виборі ефективного варіанта рішення. Остаточне слово лишається за клієнтом.
* *Пошукач фактів* працює з інформацією системи клієнта. Його вплив на клієнтську організацію відбувається через вивчення та обробку інформаційного масиву, відбір надійних та достовірних джерел даних, залучення клієнта до збору даних, подання результатів та аналізу інформації керівництву клієнта. Результатом досліджень клієнта має бути усвідомлення клієнтом вузьких місць та необхідних удосконалень своєї системи. Роль дослідника особливо корисна під час діагностування.

**10.2. Консультування новостворених підприємств**

При відкритті нової фірми, запуску підприємства або виходу на новий ринок перед підприємцями постає багато проблем. В основному, ці проблеми стосуються умов та перспектив існування нового бізнесу, оскільки однієї ідеї не вистачає для досягнення успіху. Підприємці змушені користуватись послугами консультантів. ***Консультант є радником***у консультуванні новостворених підприємств. Консультування тут відбувається ***за наступними ключовими сферами****:*

1. *Мотивація*, для аналізу якої консультант повинен визначити наступне:

* основну причину виникнення ризиків клієнта;
* реалістичність та об’єктивність цієї причини;
* узгодженість дій клієнта із іншими суб’єктами, котрі впливають на прийняття ним рішень (наприклад, родина).

1. *Здібність,* діагностика якої передбачає визначення:

* рівня досвіду клієнта у бізнесі в цілому та конкретно в обраній галузі;
* сильних та слабих сторін клієнта;
* підтримку клієнта зацікавленими сторонами.

1. *Ідея або проект,* консультування з яких передбачає отримання відповідей на питання:

* Якою є послуга або продукт?
* Які ринкові потреби вона/він задовольняє?
* Наскільки розробленою є ідея або проект?
* Хто є клієнтами компанії?
* Яке дослідження ринку проведено?
* Які є сильні сторони конкурентів?

1. *Ресурси.* Передбачено визначити:

* наявність та види ресурсів клієнта;
* необхідність та напрями фінансування.

Складність консультування полягає у тому, що відсутні попередні результати, які б могли стати основою для оцінювання.

**10.3. Консультування при зростанні підприємства**

При консультуванні підприємств, які зростають, консультант може обрати конкретну модель співпраці для забезпечення подальшого розвитку клієнтської організації. **Зв’язки консультанта з клієнтом** зазвичай виявляються у наступному:

* поради стосовно бізнесу в цілому або поради щодо конкретного напряму подальшого розвитку;
* допомога у підготовці бізнес-пропозицій для клієнтів;
* оцінювання бізнес-пропозиції за різними критеріями.

За кожною з цих ролей консультант по суті оцінює здібності власника-менеджера через оцінювання підприємства. ***Найефективнішими ролями консультанта*** у такій ситуації будуть:

- технічний експерт;

- тренер або експерт з оцінки;

Підприємство, що зростає, є динамічною організацією, і потребує оперативного вирішення багатьох проблемних ситуацій. Тому консультант повинен об’єктивно оцінити і запропонувати подальші напрями роботи менеджменту щодо встановлення пріоритетів і розробки стратегій. Важливим в даному випадку є потенціал підприємства до зростання, який необхідно вимірювати на кожному етапі розвитку.

Існує широкий перелік ***факторів, що впливають на зростання*** будь-якого підприємства. Це так звані «три «П» зростання»:

1. *продуктивність* у минулому і теперішньому;
2. *потенціал* підприємства до зростання;
3. *проект -* конкретний план зростання.

***Продуктивність*** підприємства підпорядковується впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. *Зовнішні чинники*: тенденції продажу і прибутки від продукту, клієнтів, каналів, галузей; знання ринку, новітніх технологій маркетингу, розміру і частки ринку. *Внутрішні чинники*: обсяги продажів, їх організація та продуктивність, контроль на ринку; ціна продукції, просування, доставка, пакування тощо.

***Потенціал***підприємства оцінюється, з огляду на наявні ресурси та ефективність їх використання, а саме:

* фінансові ресурси;
* види та ефективність техніки та технологій;
* матеріальні та трудові ресурси;
* інтелектуальний капітал, здатність до інноваційної діяльності та впровадження раціоналізаторських пропозицій;
* асортимент і життєвий цикл продукції;
* ресурси управління і час, який відводиться на досягнення нового розвитку;
* адекватність систем інформації і контролю;
* ступінь професіоналізму і відповідальності групи управління;
* адекватність планування і розробки бюджету;
* ступінь делегування повноважень та ін.

***Проект*** компанії оцінюється у декілька етапів.

* оцінюються конкретні завдання і планові показники діяльності підприємства;
* аналізується ринок за наступними критеріями: запропонований продукт або послуга; потреба і попит; докази прийняття ціни клієнтами; спроможність здійснювати виробництво при зазначених виробничих умовах; достатність наявних клієнтів; спроможність увійти до ринку; спроможність зрівнятись з конкурентами або перевершити їх;
* визначається можливий рівень промоції та дистрибуції;
* аналізуються здібності даної компанії та її зобов’язання за такими критеріями: потрібність у нових здібностях; відповідність поточних здібностей в управлінні і робочої сили новим потребам; керівництво проектом та пропонований рівень забезпечення ресурсами; знання можливих ризиків;
* формулюється фінансовий прогноз щодо: необхідних додаткових коштів; прибутків та збитків; руху грошових коштів і фінансування; запобіжних заходів проти непередбачуваних обставин.

**10.4. Консультування компаній у кризовому стані**

***Антикризовий консалтинг*** - комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію становища фірми, рішення комплексу проблем, спрямованих на значне підвищення ефективності бізнесу.

*Основне завдання* антикризового консалтингу – відновлення платоспроможності, проведення процедур фінансового оздоровлення для підприємств різних форм власності, що мають ризик банкрутства; розробка стратегії з метою профілактики кризових явищ, недопущення їх повторення у майбутньому.

Розрізняють наступні ***форми******антикризового консалтингу****:*

1. *Прямий консалтинг* власників і керівників господарської організації. Як правило, топ-менеджмент компанії має чіткі уявлення про те, як має будуватися бізнес. Проте за кризової ситуації більшість із цих уявлень має бути переглянуто. Виникає потреба у реструктуризації підприємства.

2. *Виконання певних консалтингових заходів*, таких, як:

* консультації щодо нових проблем;
* діагностика господарської діяльності підприємства, його фінансового стану;
* визначення антикризової стратегії;
* розробка плану антикризових заходів, оцінка його ризиків та подальший супровід його виконання;
* супровід підприємств при реалізації плану;
* розробка профілактичних заходів щодо недопущення кризових явищ.

3. *Антикризові рефлексивні ігри за методом моделювання колективної діяльності* з участю власників, керівників, менеджерів і провідних фахівців. При цьому, за допомогою презентацій, вільного обговорення оцінюється поточний бізнес компанії (модель «Як є») і будується нова концепція бізнесу (модель «Як повинно бути»), здатна в умовах кризи забезпечити виживання і подальший розвиток. Така модель повинна бути комплексною - охоплювати всю організаційну систему, залучати в організаційні зміни весь персонал організації. Інший важливий момент - це інноваційність розроблюваної моделі, наявність у ній нестандартних рішень, здатних вивести підприємство з кризового стану. Найчастіше такі ігри дозволяють змінити світогляд власників і співробітників підприємства, їх точки зору на ситуацію, що є дуже корисним.

4. Використання методів *бенчмаркінгу* і оцінка того, як поводяться ділові партнери, конкуренти організації-замовника в сформованих умовах кризи, наскільки їх дії застосовні для неї.

5. *Розробка і реалізація програм реструктуризації компанії*:

* реструктуризація власності (акціонерного капіталу);
* реструктуризація майнового комплексу;
* реструктуризація заборгованості;
* реструктуризація системи управління.

Антикризовий консалтинг повинен дати наступні ***результати****:*

* виявлення і ліквідація неефективних, збиткових напрямів господарської діяльності, видів продукції, підрозділів (філій, відділень);
* реструктуризація кредиторської та дебіторської заборгованості, оцінка можливостей рефінансування, пошук альтернативних джерел фінансування;
* ефективність використання всіх видів ресурсів підприємства і розробка рекомендацій по її підвищенню, зниження витрат.
* реструктуризація системи управління організацією і окремих її підсистем - управління якістю, інноваціями, інвестиціями тощо;
* розробка антикризових стратегій розвитку організації, які можуть бути пов'язані з диверсифікацією діяльності, стимулюванням попиту на продукцію підприємства, виходом на нові ринки.
* оптимізація бізнес-процесів, підвищення їх ефективності.
* розробка бізнес-планів антикризових заходів.

При цьому консультанти з антикризового менеджменту можуть виступати в ролі антикризових керуючих. Після проведення діагностики і оцінки кризового стану підприємства вони беруть на себе тимчасове керівництво підприємством з метою підтримки досягнутого результату.

**10.5. Консультування при управлінні змінами**

Загальна концепція внесення змін у систему клієнта формується консультативною організацією виходячи з масштабу та складності проблеми.

Концепція внесення змін, у свою чергу, включає частку роботи консультанта у ході внесення змін та ступінь його задіяння у процес реорганізації клієнтської системи. Нижче наведені стратегії внесення змін до організації та їх характеристика.

*Стратегія спеціаліста* - шлях розвитку, згідно з яким керівництво клієнтської організації запрошує зовнішнього консультанта-спеціаліста, який отримує завдання спланувати зміни. При плануванні змін консультант виходить з того, що проблему вже продіагностовано клієнтом. Консультанту-спеціалісту лишається довіряти результатам дослідження та будувати пропозиції згідно з замовленням.

Розроблені консультантом пропозиції подаються до розгляду керівництву клієнта, оцінюються та ухвалюються. У випадку позитивної оцінки запропонований план змін впроваджується клієнтом самостійно у тому вигляді, у якому його було подано консультантом. У разі негативного сприйняття керівництвом консультаційних пропозицій їх буде просто відхилено без будь-яких спроб виправити. Тобто можна спостерігати процес купівлі-продажу конкретного інтелектуального товару.

Ключовим елементом у будь-якій програмі змін є те, що підприємство мусить продовжувати роботу у той час, коли зміни впроваджуються. Головна роль консультанта полягає у тому, щоб доказати менеджмент важливість якісних змін у бізнесі. Клієнтові та консультанту **необхідно дотримуватись наступних правил:**

*Правило 1. Прийняти подвійну перспективу.* Кожен може мати подвійну перспективу – щоденне ведення бізнесу і, одночасно, поточні ініціативи щодо зміни того, як ведеться бізнес. Для забезпечення успіху необхідна активна позиція менеджменту та залучення персоналу до змін.

*Правило 2. Надати повноваження щодо обох перспектив.*

У більшості організацій команда з управління змінами обирається з менеджерів середньої ланки. Часто це робиться тому, що менеджери вищої ланки дійсно вважають, що менеджери середньої ланки не можуть управляти щоденною роботою організації.

*Правило 3. Керування змінами з чітким баченням.* Для того, щоб працівники могли виконувати свої обов’язки стосовно ведення бізнесу і зміни бізнесу, вони повинні мати чітку і зрозумілу картину бажаного майбутнього організації — бачення зміни організації. Це правило закликає не випускати з уваги бачення майбутнього організації ні при веденні бізнесу, ні при зміні.

*Правило 4. Керування з двома чіткими програмами дій.* Організацією необхідно керувати з двома програмами дій — однією для ведення бізнесу, іншою для зміни бізнесу. Програмами дійє списки цілей або проектів. Якщо організація матиме дві перспективи для того, щоб змінювати бізнес і вести його одночасно, потрібно мати докладні списки цілей і проектів з цих обох перспектив.

*Правило 5. Запровадження оцінювальних листів.* Якщо компанія має список важливих цілей для ведення бізнесу, то вона повинна оцінювати результати їх досягнення.

*Правило 6. Керування результатами на двох форумах. Форум є* регулярним зібранням менеджерів, які відповідають за результати ведення бізнесу компанії. На засіданні ті менеджери, які відповідають за результати, повинні надавати звіти про хід робіт, оцінювальні листи і визначати наступні кроки досягнення цілей.

*Правило 7. Керування змінами через можливості.* Якщо компанія збирається виконувати декілька пунктів у програмі дій щодо ведення бізнесу, а також у програмі дій щодо змін, вона повинна враховувати свої можливості через зростання обсягів відповідальності.