**РОЗДІЛ 8**

**МЕТОДИКА КОНСУЛЬТУВАННЯ**

**Мета*:*** *навчитися застосовувати методи пізнання у процесі консультування у розрізі різних типів консалтингової діяльності та із залученням відповідного інформаційного забезпечення.*

**Питання для обговорення:**

8.1. Методи пізнання у консультаційному процесі

8.2. Типи консалтингової діяльності

8.3. Особливості різних типів консультаційної діяльності

8.4. Інтегрований та глибокий консалтинг

8.5. Коучинг як метод консультування

8.6. Інформаційне забезпечення консультаційного процесу

**Ключові поняття:**

|  |  |
| --- | --- |
| * ***Загальнонаукові методи***
* ***Експертне консультування***
* ***Процесне консультування***
* ***Навчальне консультування***
* ***Проектне консультування***
* ***Спостереження***
 | * ***Рефлексія***
* ***Інтегрований консалтинг***
* ***Глибокий консалтинг***
* ***Коучинг***
* ***Тренінг***
* ***Наставництво***
 |



**8.1. Методи пізнання у консультаційному процесі**

Консультаційна діяльність здійснюється з використанням загальнонаукових та спеціальних методів. Методологія консультування охоплює всі складові консультаційного процесу – від формулювання проблеми до документування результатів. Відповідно, консультаційний процес відбувається на основі використання консультантом таких основних ***загальнонаукових методів***:

* *Аналізу*, який охоплює вивчення [консультованої](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BC%D0%B5%D1%82) проблеми за допомогою уявного або реального розчленування її на складові елементи (окремі функції управління, бізнес-процеси підприємства або напрями діяльності). Кожна із виділених частин аналізується окремо у межах єдиного цілого;
* *Синтезу*,який є протилежним до попереднього методу та передбачає поєднання у єдине ціле часткових характеристик досліджуваної проблеми задля визначення загального стану підприємства або розробки підсумкового консультаційного рішення;
* *Порівняння*, що передбачає визначення відмінних та спільних ознак різних процесів, явищ, об'єктів. Наприклад, метод порівняння широко застосовується при оцінюванні конкурентного потенціалу підприємства;
* *Конкретизації*, що передбачає дослідження стану підприємства, формулювання певної консультованої проблеми та надання рекомендацій, з урахуванням конкретних умов роботи клієнтської організації, специфіки ринку тощо;
* *Моделювання*, коли консультант замість безпосередньо клієнтської організації вибирає чи створює схожий із нею допоміжний об'єкт-замінник (модель), досліджує його, а здобуту інформацію переносить на реальне підприємство.

 Залежно від виду консалтингу, конкретної консультованої проблеми, часу, який виділено на проведення консультування, а також кінцевої мети консалтингу, вивчення предмету консультування може проходити з використанням ***спеціальних методів****,* наприклад:

* *Статистичні методи:* статистичне спостереження, збір, класифікація та обробка даних, аналіз статистичної інформації. Такі методи використовуються за необхідності визначення та аналізу кількісної сторони роботи клієнтської організації (складання бази числових даних та подальша їх обробка для проведення консультування). Особливе значення статистичні методи мають при виявленні закономірностей у роботі підприємства та визначенні впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень його прибутковості, економічного зростання, конкурентоспроможності тощо;
* *Соціально-психологічні методи:* соціального регулювання, психологічного спонукання, гуманізації праці та ін. Такі методи використовуються при необхідності роботи консультанта із персоналом клієнтської організації, а також широко застосовуються у регулюванні конфліктних ситуацій, нормалізації психологічного клімату в колективі;
* *Економічного моделювання:* формалізований опис і кількісне вираження економічних процесів і явищ за допомогою економіко-математичних способів, з метою відображення реальної картини діяльності підприємства або його окремих підрозділів у змодельованій ситуації.

У більшості випадків практика консультування проводиться на основі поєднання зазначених методів пізнання, що дозволяє системно дослідити особливості консультованих ситуацій або проблем.

**8.2.** **Типи консалтингової діяльності**

З розвитком соціально-економічних відносин, що виникають між підприємствами та суб’єктами зовнішнього середовища відбувається розгалуження проблем та задач, які доводиться вирішувати сучасному управлінцю. Це призводить до появи широкого розмаїття предметних сфер та особливостей консультування, що викликає необхідність систематизації типів консалтингової діяльності.

Залежно від методів, які застосовуються у консультуванні, виділяють наступні **типи консультаційної діяльності**:

* *експертне консультування:* консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх реалізації. Роль клієнта при такому консультуванні зводиться в основному до забезпечення консультанту доступу до необхідної інформації;
* *процесне консультування***:** консультанти на всіх етапах проекту активно взаємодіють із клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, розуміння, пропозиції, аналізувати проблеми та продукувати рішення. При цьому роль консультантів полягає в основному у зборі ідей, оцінюванні рішень, отриманих у процесі спільної з клієнтом роботи, формулюванні рекомендацій;
* *проектне консультування*: має цільове спрямування та являє собою реалізацію конкретних проектів у певній сфері внутрішньофірмової діяльності (наприклад маркетинговий проект виходу фірми на ринок, проект технічного переозброєння підприємства тощо).
* *навчальне консультування:* консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але і формує підґрунтя для їхнього виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів тощо.
* *консультування шляхом рефлексії:* консультант, провівши аналіз і поставивши діагноз «хвороби» підприємства, надає керівництву картину його власної діяльності, потім, використовуючи спеціальні прийоми, допомагає керівнику вийти за межі цієї діяльності і спостерігати за нею з боку (це дозволяє побачити і усвідомити власні помилки, а значить, і скорегувати їх з урахуванням побаченого);
* *консультування шляхом взаємного навчання:* консультант організовує безпосередній обмін навичками і досягненнями між керівниками.

У конкретних проектах чи на їхніх різних стадіях можуть застосовуватися комбінації всіх перерахованих типів консультування, і тоді воно стає *експертно-процесним, процесно-навчальним, експертно-навчальним, проектно-навчальним тощо*.

У промислово розвинених країнах переважно здійснюється процесне і експертно- процесне консультування, тоді як в Україні найбільшого поширення набуло експертне та експертно-навчальне консультування. Це пояснюється непідготовленістю клієнтів до творчої роботи з консультантами, бажанням керівників одержати готові рішення.

Таке відношення до консультування часто призводить до негативних наслідків і незадоволення результатами консультаційних проектів: клієнт може не сприймати готових рішень, якщо вони не вироблені разом з ним; деяка істотна інформація не може бути отримана консультантом поза режимом активного діалогу з клієнтом.

Консалтингова діяльність може бути ранжованою за ступенем необхідності для клієнта (табл. 8.1).

*Таблиця 8.1*

**Ранжування консалтингу за рівнем необхідності для клієнта** (складено за матеріалами [11])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ступінь необхідності консалтингу** | **Умовна характеристика консалтингу** | **Приклади висновків консалтингу** |
| *Виключна* | Необхідність консалтингу визначено на законодавчому рівні | Аудит, оцінювальний консалтинг, сертифікація, стандартизація |
| *Висока* | Консалтинг потрібний задля вирішення наявних проблем | Аудиторські і супутні послуги, податковий бухгалтерський, арбітражний консалтинг |
| Консультаційну діяльність спрямовано на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення рівня рентабельності підприємства, скорочення виробничих витрат | Управлінський, фінансовий, кадровий, інноваційний, маркетинговий, обліковий консалтинг, it-консалтинг |
| *Середня* | Консалтинг спрямовано на розвиток виробництва та підвищення рівня керованості підприємства |
| *Низька* | Тестування персоналу, підвищення якості продукції, реорганізація системи виробництва | Інноваційний, аналітичний консалтинг |

**8.3. Особливості різних типів консультаційної діяльності**

***Експертне консультування.*** В експертному консультуванні консультант виступає у ролі висококваліфікованого спеціаліста - експерта, думка якого часто не обговорюється. Він самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх впровадження. Обов'язок клієнта - забезпечити консультанту необхідні умови для роботи та потрібну інформацію, а також реалізацію порад і пропозицій консультанта. Експертне консультування здійснюється у таких ***формах:***

* порада, рекомендація консультанта;
* питання клієнта - відповідь консультанта;
* висловлювання консультанта - реакція клієнта і обговорення;
* письмовий звіт (огляд, проект, аналітична записка) консультанта;
* експрес-аналіз ситуації з використанням спостереження, співбесіди, письмових опитувань і анкетування, вивчення документів;
* більш поглиблений аналіз ситуації, виявлення причин труднощів підприємства за допомогою вибору критеріїв оцінювання та розробки оціночних шкал та еталонів, спеціальних програм досліджень тощо.

Експертне консультування ***доцільно проводити у випадках:***

* коли поява проблеми не пов'язана з конкретними умовами діяльності клієнтської організації;
* немає необхідності у проведенні глибоких діагностичних досліджень;
* від клієнта не потрібні нові, додаткові навички та вміння щодо вирішення проблем.

***Процесне консультування.*** Сутність процесного консультування можна відобразити наступними положеннями:

* активна участь клієнта;
* консультування розглядається як процес, що виконується у певній послідовності дій, з використанням певних технологій, методів та інструментів;
* консультування спрямовано на проведення системних змін в організації, є комплексним і максимально враховує специфіку клієнта.

При процесному консультуванні консультанти на всіх етапах проекту активно взаємодіють із клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, розуміння, пропозиції, проводити за допомогою консультантів аналіз проблем і вироблення рішень, - це відбувається в рамках заходів і процедур, запропонованих консультантом.

***Риси*** процесного консультуванняможна описати таким чином:

* пошук рішень, альтернатив, а також аналіз інформації відбувається без висловлення думки, власного бачення, оцінок консультанта з цього приводу;
* передбачається проведення ділових та інноваційних тематичних ігор або інших видів колективної та індивідуальної роботи;
* консультант приймає активну участь у вирішенні управлінських завдань та здійснює нагляд за впровадженням консалтингових рекомендацій.

Процесне консультування включає такі ***етапи****:*

1. Діагностика проблеми;
2. Визначення базових альтернативних дій щодо усунення проблеми: виправлення ситуації, що погіршується; поліпшення стабільної ситуації; створення нових можливостей розвитку (перехід в нову ситуацію);
3. Визначення критеріїв та обмежень щодо вирішення проблеми;
4. Розробка проекту консалтингового рішення;
5. Реалізація прийнятого рішення щодо усунення проблеми.

***Проектне консультування.*** Таке консультування відрізняється цільовою спрямованістю. Воно являє собою створення конкретних проектів у певній внутрішньо фірмовій сфері. Проектне консультування дозволяє акумулювати ресурси в одному напрямку, здійснювати цільовий консалтинг, планувати результати та належним чином забезпечувати їх досягнення.

Проектне консультування включає основні ***етапи:***

1. Визначення замовником консалтингових послуг основних потреб, вимог, умов та обмежень щодо подальшої співпраці;

2. Поетапна підготовка та затвердження консалтингового проекту;

3. Надання необхідних консультацій для реалізації проекту;

4. Участь у реалізації проекту на умовах, визначених клієнтом.

Використання проектного консультування ***є доцільним у наступних випадках:***

* завдання, яке визначено та підлягає виконанню, за цілями, величиною необхідних ресурсів, складністю, тривалістю виконання є проектом – інвестиційним, інноваційним, маркетинговим, виробничим тощо;
* клієнтська організація не має досвіду у реалізації такого проекту, відсутні необхідні фахівці, інформаційне забезпечення;
* проект може бути виконаний своїми силами, але необхідно оптимізувати виконання проекту, знизити рівень ризику.

***Навчальне консультування***. При навчальному консультуванні консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але й створює підґрунтя для їх виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарських занять, тренінгів, ділових ігор, навчально-практичних посібників, конкретних ситуацій (кейсів) і т. д. Навчальне консультування охоплює такі ***заходи****:*

* Стандартна програма – клієнт обирає семінари, ділові ігри із пропонованого консультантом переліку;
* Спеціально адаптована програма – консультант розробляє програму та визначає форму навчальних заходів, а їх тематика визначається клієнтською організацією;
* Спеціально сформована група – консультант проводить спеціальні заходи щодо формування навчальної групи, розробляє вимоги до учасників навчальної групи та здійснює відбір, використовуючи спеціальні методи (анкетування, співбесіда, ділові ігри, аналіз особистих справ та ін.);
* Навчання інструментарію вирішення завдань. При цьому завдання консультанта - передати вміння і навички використання власного інструментарію і технологій фахівцям компанії таким чином, аби при його відсутності вони могли самостійно вирішувати завдання такого ж рівня складності.
* Повне занурення учасників у проблематику. Цей захід проводиться для того, щоб у максимально стислі терміни навчальна група опанувала мінімально необхідний обсяг інформації, вирішила поставлені завдання або виробила необхідні рішення. Даний захід, як правило, закінчується ескізним проектуванням змін та інновацій.

Навчальне консультуванняможна розглядати як форму впровадження знань в економічну діяльність, альтернативну такій традиційній формі, як навчання.

***Консультування через рефлексію.*** Поняття «рефлексія» виникло у філософії і означало процес роздумів індивіда стосовно того, що відбувається у його свідомості. Через рефлексію індивід (людина) усвідомлює, яким його уявляють оточуючі (колеги, родичі, незнайомці). У консультаційній діяльності цей термін використовується задля характеристики ***особливості консалтингового процесу:***

- консультант допомагаєклієнтській організації зрозуміти причини виникнення та можливий механізм вирішення проблем за рахунок того, що керівник (або інша уповноважена особа), співпрацюючи з консультантом, уявляє власну організацію як сторонню (дивиться на проблему з боку);

- консультаційний процес відбувається переважно з використанням методів аналізу, економічного моделювання. Особливістю цього процесу є те, що особа, уповноважена приймати управлінські рішення, абстрагується від емоційної складової ставлення до проблеми функціонування підприємства та оперує фактами, розрахунками, прогнозами (так, ніби мова йде про сторонню організацію).

На практиці часто зазначені типи консультування доповнюють один одного, що підвищує результативність роботи консультанта.

**8.4. Інтегрований та глибокий консалтинг**

***Глибокий*** ***консалтинг*** розрахований на тривалу, вимірювану роками співпрацю консультанта і клієнта. Він передбачає участь консультанта у стратегічному плануванні клієнта, постійному моніторингу маркетингового середовища, прогнозуванні ризиків з метою попередження криз. Вибудовується на довгострокових, довірчих, взаємовигідних відносинах між консультантом і клієнтом.

*Особливістю* глибокого консалтингу є розгляд організації як системи, що розвивається. При цьому консультант вивчає тенденції розвитку компанії і пропонує клієнту нові можливості. Особливе значення при ***глибокому консалтингу*** має конкурентний аналіз клієнтської організації.

***Інтегрований консалтинг*** характеризується командним принципом роботи (інтеграцією зусиль різних сторін) з постановкою завдання в інтересах конкретного замовника і виробленням форм і методів їх вирішення. Застосовується, в першу чергу, для виконання консультаційних робіт і послуг, що мають пошуковий характер і відрізняється явно вираженою інноваційною спрямованістю.

Основними*принципами*інтегрованого консалтингує:

* командність – об'єднання консультантів різної спеціалізації і методів роботи в одну команду, а також залучення персоналу клієнта у процес консалтингу та подальших організаційних змін;
* системність – формування інструментарію (методичного апарату), системно-орієнтованого на рішення поставлених завдань і досягнення головної мети, а також розгляд організації як соціально-економічної системи;
* інноваційність – застосування нових форм і методів консалтингу, а також інновацій при вирішенні проблем замовника.
* поетапність – передбачає реалізацію консультаційних проектів по етапах з обов'язковою експертизою результатів, які сприймаються замовником при переході з одного етапу проекту на інший.
* ретельність, скрупульозність у виконанні, налаштування на потреби та особливості клієнта;
* орієнтація на вдосконалення та розвиток з урахуванням стану ринку, конкурентного середовища, еволюції даної організації, її потенціалу, наявності рушійних і стримуючих сил, розуміння її місії;
* обов'язковий облік соціально-культурної складової як у самій організації, так і при проведенні консультування, застосування нематеріальних видів стимулювання, використання фактору лідерства.

**8.5. Коучинг як метод консультування**

***Коучинг*** (англ. coaching) - це сфокусоване на рішенні, орієнтоване на результат і систематичне співробітництво, у ході якого коучер сприяє покращанню виконання завдань, збільшенню життєвого досвіду, самостійному навчанню й особистісному зростанню людей.

Коучинг походить від спортивного тренерства, тісно пов’язаний із прикладною психологією. З точки зору концепції управління знаннями організації, коучинг - це індивідуальний консалтинг, спрямований як на підвищення ефективності поточної діяльності людини, так і на її стратегічний розвиток на основі вдосконалення інтелекту, придбання та використання нових специфічних знань та вмінь.

Слід відрізняти коучинг від тренінгу і наставництва. ***Тренінг*** - це процес практичного навчання, отримання нових знань, умінь і навичок, які не обов'язково спрямовані на розвиток, а покликані забезпечувати досягнення поточних цілей (наприклад, освоєння нової технології роботи). Тренінг можна використовувати як інструмент коучингу. ***Наставництво*** та ***коучинг*** мають спільні риси, проте наявні певні відмінності, а саме:

- на відміну від наставництва, при якому наставник є співробітником організації, де виникла потреба у навчанні, коучер є запрошеним (зовнішнім) фахівцем;

- на противагу наставнику, коучер є професійним консультантом;

- коучинг сприяє розвитку досвідчених співробітників, а наставництво є інструментом адаптації нових працівників.

- з точки зору ієрархії персоналу, наставництво застосовується більшою мірою у навчанні основних та допоміжних працівників, а коучинг - стосовно провідних фахівців та керівників.

***Процес коучингу*** включає такі ***фази****:*

1. Постановка мети та її з'ясування клієнтом.

2. Перевірка реальності, приведення цілей у відповідність до потреб, можливостей, потенціалу.

3. Побудова програми і деталізованого плану коучингу.

4. Виконання плану з проведенням необхідних змін і отриманням певних результатів.

5. Контроль результатів і формування зворотного зв'язку.

Відмінність коучингу від усіх видів консультування полягає в акцентуванні уваги на реалізації потенціалу клієнтом, його прагненні до вдосконалення і розвитку. Це, в свою чергу, вимагає безперервних змін, що є досить складним питанням. Таким чином, коучер повинен сприяти якісним змінам свого клієнта, і тут він виступає як фасилітатор - фахівець, який полегшує цей часто болючий процес.

*Таблиця 8.2*

**Класифікація коучингу** [47, c. 91-92]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Ознака** | **Вид коучингу** |
| 1 | Сфера застосування | - кар’єрний;- бізнес-коучинг; - коучинг особистісної ефективності; - лайф-коучинг |
| 2 | Учасники | - індивідуальний; - груповий; - корпоративний |
| 3 | Формат | - очний (особистий та фотокоучинг; - заочний (інтернет та телефонний коучинг) |

***Коучер*** – це висококваліфікований консультант, який повинен мати такі ***здатності та здібності****:*

 - проводити дослідження з використанням загальнонаукових та спеціальних методів пізнання; будувати адекватну реалістичну модель консультованої проблеми;

- керувати власними емоціями; розуміти емоційний стан клієнта, та вміти його регулювати;

- креативно та аналітично мислити;

- переконувати клієнта, впливати на нього, управляти конфліктами, соціальною поведінкою;

- мати вольові якості, цілеспрямованість, стресостійкість, працездатність;

- володіти сучасними соціально-психологічними, інформаційними технологіями, підходами і методами сучасного менеджменту.

- освоювати знання у суміжних сферах; прагнути до безперервного навчання;

**8.6. Інформаційне забезпечення консультаційного процесу**

Успішна консультаційна діяльність базується на оперативному зборі та обробці інформації стосовно характеру і обсягу допомоги, яку консультант має надати клієнтові.

Основними ***джерелами інформації*** у консалтингу є:

- оприлюднені матеріали клієнтської організації (записи, звіти, публікації - це дані, збережені у формі, придатній для зчитування або перетворення);

- матеріали консалтингових фірм;

- події та умови (дії та супутні їм обставини, що піддаються спостереженню та які можливо зафіксувати та формалізувати характерну для них інформацію);

- пам'ять - вся інформація, що зберігається в пам'яті працівників організації-клієнта або тих, хто пов'язаний з нею та може надати інформацію, корисну для консультанта (факти, досвід, думки, переконання, враження, упередження, здогадки);

- інтернет-мережі з організованими в них сховищами та базами даних, конференціями та форумами.

Типовими ***документами клієнтської організації****,* які формують інформаційне забезпечення консалтингу, є наступні:

**-** *документи, котрі описують роботу клієнтської організації:* формулювання стратегії; методичні і процедурні вказівки; організаційні схеми; опис роботи; стандарти; плани бухгалтерських рахунків; делегування повноважень тощо;

- *документи, котрі описують плани клієнта:* ділові довго- і короткострокові плани; бюджети; прогнози; виклад цілей і задач; протоколи рад директорів та ін.;

- *документи, що характеризують основні показники діяльності клієнтської організації*: квартальна та річна бухгалтерська та фінансова звітність; сплачені рахунки-фактури, податкові та видаткові накладні, акти виконаних робіт; документи, котрі засвідчують права на інтелектуальну власність тощо.

Внутрішня документація та звіти клієнта містять інформацію про його ресурси, цілі, плани та ефективність роботи, включаючи дані про виробництво і обладнання; звіти керівництву по фінансових результатах і вартості операцій, послуг та виробів; статистику збуту; рух матеріалів; оцінку персоналу

***Спостереження***за діяльністю організації і бесіда з ключовими особами мають особливе значення в інформаційному забезпеченні консалтингу. Відвідування службових помешкань клієнта, спостереження за працівниками під час роботи і вислуховування їх точок зору надають інформацію про те, як організація працює насправді і які стосунки між її співробітниками. Проте довготривалі бесіди і спостереження за діяльністю організації виходять за межі можливостей консультантів, якщо на консультаційний процес відведено відносно небагато часу.

***Контакти****,* які встановлюються консультантами під час роботи, з організаціями, та їх клієнтами є важливим інструментом інформаційного забезпечення. Ці контакти не лише допомагають виконувати поточні завдання, але і визначають взаємовідносини, що можуть бути встановлені з галузевими науково-дослідними і навчальними установами, державними органами статистики і контролю, інформаційно-фінансовими службами.

Консультант інформує свого клієнта про ціль і характер будь-якого контакту. Клієнт сам може контактувати з зовнішніми організаціями (наприклад, асоціацією споживачів) і повинен знати про будь-який контакт консультанта.

Під час початкових контактів з клієнтом і попереднього діагнозу проблеми консультант повинен зібрати і проаналізувати достатньо інформації, щоб скласти план виконання завдання. На даному етапі клієнт сподівається одержати від консультанта не тільки інформацію стосовно консультованої проблеми, але й пропозиції та рекомендації щодо її вирішення.