



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ**

**Державний біотехнологічний
університет**

**Факультет менеджменту,
адміністрування та права**

**Кафедра менеджменту, бізнесу
і адміністрування**

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ
Курс лекцій
для здобувачів другого (магістерського) рівня
вищої освіти

спеціальність **073 Менеджмент**
форми навчання **денна та заочна**

Харків
ДБТУ
2022

УДК 007: 65.01

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ: курс лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент денної та заочної форми навчання. – Упоряд.: О.В. Смігунова, К.С. Богомолова, Є.Л. Гринь. – Харків: ДБТУ, 2022 – 88 с.

Узагальнено та систематизовано теоретичний матеріал який розкриває сутність та необхідність консалтингу, види консалтингових послуг, питання організації та проведення консалтингового процесу, а також тенденцій його розвитку.

Призначено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 Менеджмент та 281 Публічне управління та адміністрування.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Данько Ю.І. – доктор економічних наук, професор (Сумський національний аграрний університет)

Лагодієнко В.В. – доктор економічних наук, професор (Одеська національна академія харчових технологій)

Відповідальний за випуск: к.е.н., доцент Смігунова О.В.

Схвалено і рекомендовано до друку науково-методичною радою факультету менеджменту, адміністрування та права ДБТУ (протокол №1 від 22.09.2022)

© Смігунова О.В., Гринь Є.Л.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА -----	5
ЛЕКЦІЯ 1. Вступ до курсу «Управлінський консалтинг» -	6
ЛЕКЦІЯ 2. Організація діяльності інформаційно-консультаційних служб-----	12
ЛЕКЦІЯ 3. Методи екстенсивної діяльності: масові, групові та індивідуальні -----	18
ЛЕКЦІЯ 4. Форми консультування-----	24
ЛЕКЦІЯ 5. Кадрове забезпечення інформаційно-консультаційної діяльності-----	28
ЛЕКЦІЯ 6. Комунікації в консалтингу -----	36
ЛЕКЦІЯ 7. Ринок консалтингових послуг -----	48
ЛЕКЦІЯ 8. Маркетинг консалтингових послуг-----	54
ЛЕКЦІЯ 9. Ризик у консультаційній діяльності -----	62
ЛЕКЦІЯ 10 Організація та ефективність консультаційного процесу -----	71
ЛЕКЦІЯ 11 Тенденції та перспективи розвитку управлінського консалтингу в Україні-----	82
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ -----	87

ПЕРЕДМОВА

Розбудова Національної дорадчої служби в Україні є надзвичайно важливим кроком на шляху формування принципово нових виробничих відносин між товаровиробниками, іншими учасниками ринку та органами державної влади, управління, наукою і освітою.

Реалізуючи інноваційну, наукову, освітню і соціальну функції, з'єднуючи науку, освіту і виробництво – консалтингова діяльність виступає каталізатором науково-технічного, сприяє розповсюдженню нових знань і є цілком обґрунтованим та необхідним в сучасних соціально-економічних умовах України.

Управлінський консалтинг – це професійна допомога спеціалістів-консультантів керівникам та управлінському персоналу різних організацій щодо аналізу та вирішення проблем їх функціонування та розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій та сумісно відпрацьованих рішень. Спектр питань, яким займається сьогодні управлінське консультування, є широким і динамічним. Він залежить від попиту на консультаційні послуги та вимог до їх змісту і якості.

Перспективи управлінського консалтингу в Україні залежать від її готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів навчання для внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій. Майбутнє консалтингу нерозривно пов'язане з підвищенням професіоналізму консультантів, високою якістю виконання замовлень, дотриманням етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів.

Вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» направлено на поглиблення і закріплення отриманих здобувачами фундаментальних знань з менеджменту, економіки та інших загальнопрофесійних дисциплін, а також на формування навиків і умінь самостійно здійснювати організаційну діагностику, розробляти проекти впровадження інноваційних змін і вірно розподіляти ролі і функції як консультантів, так і керівництва організацій, або персоналу на кожному етапі консультаційного процесу.

ЛЕКЦІЯ 1. ВСТУП ДО КУРСУ «УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ»

1. Історія виникнення консалтингу.
2. Поняття, мета і завдання управлінського консультування.
3. Місце і роль управлінського консультування у розвитку сільськогосподарського виробництва.
4. Моделі екстеншн системи.

1. Історія виникнення консалтингу.

Консалтинг у світі зародився в XIX столітті в Англії – у ході промислової революції, коли почали з'являтися перші фабрики, а конкуренція змусила підприємців удосконалювати свої справи та методи управління. Так, у 1864 – 1868 роках у Кембріджському університеті були зроблені перші практичні спроби з поширення знань, що одержали назву extension (екстеншн).

Термін «сільськогосподарська служба екстеншн» вперше застосували в США. У 1914 р. було прийнято закон про створення сільськогосподарської служби екстеншн на базі державних університетів.

У першій половині XX ст. більш, ніж 54 країни світу (США, Канада, та ін.) створили службу екстеншн, яка підтримувалася їх урядом. У другій половині XX ст. у зв'язку з післявоєнним прискоренням розвитку та інтернаціоналізацією економіки близько 130 країн створили екстеншн системи.

Новий період у розвитку консультаційної діяльності розпочався з кінця XX ст., коли країни колишнього СРСР та Східної Європи почали перехід до ринкових умов господарювання – екстеншн сервіс створювався з врахуванням національних традицій та культури народу.

2. Поняття, мета і завдання управлінського консалтингу

Управлінський консалтинг - це професійна допомога спеціалістів-консультантів керівникам та управлінському персоналу різних організацій щодо аналізу та вирішення проблем їх функціонування та розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій та сумісно відпрацьованих рішень.

У розвинутих країнах світу консалтинг є повноцінною

галузю економіки. Обіги найбільших консультаційних фірм відповідають оборотам провідних промислових компаній. У США консалтингова галузь забезпечує роботою близько 700 тисяч чоловік, а її річний прибуток становить понад \$50 млрд.

Можна виділити два основних підходи до консультування.

У першому випадку використовується широкий функціональний погляд на консультування. Фріц Стееле під процесом консультування розуміє будь-яку форму надання допомоги у відношенні утримання, процесу або структури задачі або серії задач, при якій консультант самий не відповідає за виконання задачі, але допомагає тим, хто відповідальний за це.

Прихильники другого підходу – Леррі Грейнер і Роберт Метцгер - розглядають консультування як особливу фахову службу, що працює за контрактом, і яка має допомагати організації-замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, надати рекомендації з вирішення цих проблем і сприяти, при необхідності, виконанню рішень.

Ці два підходи вважаються взаємодоповнюючими.

Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки і управління (ФЕАКО) дає таке визначення: «Менеджмент-консалтинг полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблем і/або можливостей, рекомендацію відповідних мір і допомоги у їх реалізації». Такого ж визначення притримується Американська Асоціація консультантів з економіки і керування (АСМЕ) і Інститут менеджерів-консультантів (ІМС).

Консультант має знати організацію бізнесу, володіти всією ситуацією на ринку, знати запити клієнтів та прорахунки керівництва фірми. Консультанти з управління необхідні для подолання невизначеності, яка з'являється в процесі підготовки, прийняття та реалізації важливих управлінських рішень. Саме невизначеність у сфері управління стимулює попит на консалтингові послуги.

Таким чином, управлінський консалтинг - це комплекс знань, пов'язаний із науковим пошуком, виконанням досліджень, постановкою експериментів з метою розширення та отримання нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проектів для успішного розвитку організації. Управлінський

консалтинг спирається на наукову організацію праці, системний аналіз, науково обґрунтовані методи прийняття рішень.

В основу дисципліни покладено сучасну теорію розвитку консалтингу в розвинутих країнах світу - як синтез професійної та комерційної діяльності, що забезпечує прибутковість сільськогосподарського виробництва з урахуванням його особливостей та специфіки.

Метою управлінського консультування є сприяння спеціалістам та керівникам сільськогосподарських підприємств у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

Основним **завданням** управлінського консалтингу є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування організації.

Кваліфікований консультант буде свою діяльність за такими основними **принципами**: компетентність, репутація, етичні норми, інтереси клієнта, широкі суспільні інтереси, зміна системи, залучення персоналу, науковість, гнучкість, об'єктивність, конкретність, ефективність, взаєморозуміння.

Виділимо деякі **характерні риси** управлінського консультування.

1. Професійна допомога керівникам. Як основне заняття і як тимчасова послуга, управлінське консультування забезпечує професійні навички й знання щодо практичних проблем управління.

Людина стає консультантом з питань управління, коли накопичує шляхом навчання та практичного досвіду значні знання різноманітних управлінських ситуацій та набуває навичок, необхідних для вирішення проблем і обміну досвідом, викриття проблем, знаходження потрібної інформації, аналізу та синтезу, розробки пропозицій для вдосконалення роботи, спілкування з людьми, планування змін, подолання опору змінам, допомоги клієнтам у накопиченні досвіду тощо.

За роки роботи консультанти проходять крізь безліч організацій і проблем, вміють розрізняти загальні тенденції та причини проблем, крім того, вони постійно займаються літературою з проблем управління та науковими розробками. Таким чином вони є зв'язкою між теорією і практикою управління.

2. Дорадча діяльність. Консультанти надають в основному поради. Вони радники і не мають безпосередньої влади приймати рішення про зміни та втілювати їх у життя. Вони відповідають лише за якість та завершеність порад, клієнти ж несуть відповідальність, що витікає з його прийняття.

3. Незалежна служба. Консультування - незалежна служба. Консультант має мати можливість оцінювати будь-яку ситуацію, казати правду та пропонувати чесні та об'єктивні рекомендації відносно того, що слід робити клієнту, не турбуючись про те, як це може вплинути на його власні інтереси. Це передбачає насамперед фінансову, адміністративну, політичну та емоційну незалежність.

Залежно від якості та рівня ситуації, з якою зіткнулась організація клієнта, перед консультантом можуть бути поставлені такі **завдання**:

1. На виправлення ситуації - потрібно відновити попередній стан, знайти негативні причини.

2. На вдосконалення роботи - поліпшення існуючої ситуації, передбачає ряд змін.

3. На створення нового - знаходження нових сфер діяльності, диверсифікація послуг клієнта.

Проте більшість завдань передбачає залучення всіх трьох типів завдань. Так, виконуючи завдання на вдосконалення, консультант може знайти, що спочатку необхідно провести певні заходи з виправлення. Або завдання на виправлення може привести до цілком нового підходу.

3. Роль і місце управлінського консалтингу у розвитку сільськогосподарського виробництва.

Головна роль управлінського консалтингу полягає у наданні кваліфікованими спеціалістами незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги фірмам, організаціям, окремим підприємцям (клієнтам) з метою сприяння їм у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

Як свідчить міжнародний досвід, консалтингова діяльність в аграрному секторі економіки існує практично у всіх розвинутих країнах світу і орієнтована на фермерів.

Функції, які виконують консультаційні фірми аграрного спрямування, можна об'єднати у п'ять груп:

1. Передача фермерам нових знань, одержаних в результаті сільськогосподарських досліджень.

2. Консультування фермерів з питань їх поточної виробничо-фінансової діяльності.

3. Надання допомоги у підвищенні освіти фермерів до рівня, який би дозволяв їм приймати відповідні господарські рішення.

4. Сприяння фермерам у пошуках власного шляху, виборі цілей відповідно до наявних можливостей.

5. Стимулювання бажаного напрямку аграрного розвитку.

Відповідно до названих груп функцій склалось кілька категорій установ, організацій та агентств, які разом утворюють загальну систему консультаційного обслуговування: державні агентства та організації; приватні установи та громадські організації – асоціації, фонди тощо.

Консалтингова діяльності в аграрному секторі України полягає сьогодні у вирішенні наступних питань.

По-перше – для прибуткового розвитку сільськогосподарського виробництва, сільських територій, підвищення рівня життя сільського населення, необхідно створювати інфраструктуру аграрного ринку шляхом формування маркетингової мережі збуту сільськогосподарської продукції від товаровиробника до споживача через сільські кооперативи, районні кооперативні агроторгові доми, оптові ринки (плодоовочеві, продовольчі), аукціони живої худоби та птиці, товарні і ф'ючерсні біржі, переробні підприємства, роздрібну торгівлю, заклади харчування тощо.

Другим важливим напрямком консалтингової діяльності є сприяння товаровиробникам, особливо селянським і фермерським господарствам, у доступі до кредитних ресурсів, у тому числі через створення кредитних спілок та кооперативних банків. Великі сільськогосподарські підприємства також потребують порад у підготовці бізнес-планів для отримання кредитів у комерційних банках.

Сприяння селянам у розвитку несільськогосподарського підприємства у сільській місцевості, вирішення проблеми зайнятості сільського населення, в тому числі шляхом поширення сільського зеленого туризму – **третій** важливий напрямок консалтингової діяльності.

Зрештою, **четвертим** напрямком є консультування з питань

отримання земельних і майнових паїв у власність та документального їх оформлення, ефективного використання паїв, реструктуризації сільськогосподарських підприємств, диверсифікації їх виробничої діяльності тощо.

4. Моделі екстеншн системи.

Зараз у світі нараховується понад 200 країн, що розвивають екстеншн системи за різними моделями:

- державна університетська модель (США);
- державна міністерська модель (Канада, Литва, Росія, Польща);
- приватна модель (Німеччина, Голландія, Великобританія, Франція);
- громадська модель (Перу, Зімбабве);
- змішана (Угорщина, Чехія, Україна).

В основу **державної моделі** розвитку екстеншн покладене державне фінансування і вона побудована за двома схемами: державна університетська модель – на базі регіональних багатопрофільних або галузевих університетів, сільськогосподарських коледжів та профільних шкіл; державна університетська модель – як структурний підрозділ галузевих органів управління – Міністерства сільського господарства, регіональних та місцевих управлінь і департаментів.

Приватна модель – надання консультаційних послуг на платній основі у двох напрямках: консультаційна служба як підрозділ комерційної фірми та приватна консультаційна фірма.

Громадська модель – на базі фермерських асоціацій і об'єднань, інших організацій, які оплачують консультаційні послуги із своїх фондів.

Змішана модель поєднує всі моделі та різні джерела фінансування.

Досвід багатьох розвинених країн світу свідчить про значну фінансову підтримку екстеншн сервісу на початку становлення фермерства. Коли селянин став заможнішим і міг сам оплачувати свої інформаційні потреби, необхідність у державній підтримці зменшилась, виникли приватні консалтингові фірми. На сьогодні світова практика розвитку екстеншн сервісу свідчить, що дорадчі служби більшості країн набувають ознак змішаної моделі і є

сполученням як різних форм їх організації, так і різних способів фінансування.

ЛЕКЦІЯ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ СЛУЖБ

1. Суб'єкти та об'єкти управлінського консультування.
2. Джерела фінансування дорадництва.
3. Міжнародні проекти, фонди і гранти.

1. Суб'єкти та об'єкти управлінського консультування.

Суб'єктами управлінського консалтингу є фізичні та юридичні особи, які здійснюють консалтингову діяльність. До їх числа належать як окремі консультанти (зовнішні і внутрішні), так і великі багатofункціональні фірми, вузькоспеціалізовані фірми, університети та учбові центри, консалтингові асоціації.

Об'єктами управлінського консалтингу (клієнтами консультантів) є власники або менеджери підприємств всіх організаційно-правових форм господарювання, керівники державних підприємств, центральні або місцеві органи влади, керівники таких територіальних утворень як технопарки, екополюси, вільні економічні зони тощо.

Зовнішні консультанти – це незалежні консультанти, або фірми, які надають послуги клієнту на основі відповідного договору. Такі консультанти не є співробітниками компанії клієнта та не підпорядковані її керівництву.

Внутрішні консультанти – це фахівці власної організації, які покликані надавати їй консультаційну допомогу. Їх відрізняє глибоке знання проблем своєї організації, гарантія конфіденційності, знання корпоративної культури, доступність відносно вартості їх послуг.

Як свідчить світова практика, навіть добре фінансування внутрішнього консультанта на 30 – 50% дешевше від зовнішнього.

Окремими консультантами можуть бути: досвідчені фахівці з інших організацій; робітники організацій, вищих за рангом; робітники спеціалізованих організацій (проектних, науково-дослідних, викладачі вузів).

Переваги окремих зовнішніх консультантів: висока

індивідуальність, гнучкий підхід, низька вартість послуг (у порівнянні з консультаційними фірмами).

Однак окремі консультанти практично ніколи не вирішують складних завдань, які потребують значних досліджень, не можуть запропонувати клієнту комплексного обслуговування, оскільки серед них рідко зустрічаються спеціалісти-універсали.

Сьогодні на рику консалтингових послуг діють:

- великі багатофункціональні фірми, які працюють з широким спектром клієнтів і вирішують проблеми будь-якої складності;
- аудиторсько-бухгалтерські фірми, які крім своїх послуг, пропонують послуги з управління кадрами та професійної підготовки;
- дрібні консалтингові фірми, що спеціалізуються в одній або кількох галузях промисловості або сфери послуг;
- консультаційні фірми, що спеціалізуються на інженерно-технічних послугах.

Велику роль у створенні ринку консалтингових послуг та стандартів професійного консультування відіграють **професійні консалтингові асоціації** (існують у 42 країнах світу).

Звичайне членство в них є корпоративним, оскільки вони поєднують не звичайних консультантів, а консалтингові фірми. Такі асоціації є неприбутковими організаціями, які функціонують за рахунок внесків своїх членів. Членство в таких асоціаціях є престижним, оскільки воно надає ряд переваг: навчання, сертифікацію, високу якість інформаційного й маркетингового обслуговування тощо.

Існують два ведучих об'єднання консалтингових фірм у світі:

1. Європейська асоціація консультантів по економіці і управлінню FEASO (1960) – штаб-квартира – в Брюсселі, до її складу входять 25 національних асоціацій країн Європи, 1200 консалтингових фірм;

2. Міжнародна асоціація консалтингових фірм – штаб-квартира – в Гаазі (1929), заснована у США. Її членами є найбільші американські консалтингові фірми, що мають свої філії практично у всіх регіонах світу.

Індивідуальні консультанти створили свої спеціальні об'єднання у формі «**інститутів менеджмент-консалтингу**». Національні консалтингові інститути об'єднані в Міжнародну раду

консалтингових інститутів (штаб-квартира в Торонто).

Головні статутні задачі професійних асоціацій та інститутів – забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг і професійного поведження своїх членів. Для цього застосовується кваліфікаційні вимоги до членства, кодекси етики консультантів, обмін досвідом і навчанням.

У більшості асоціацій і інститутів консультантів членство збігається з сертифікацією, тобто членське посвідчення виступає як документ, що підтверджує відповідність члена визначеним стандартам кваліфікації і професійного поведження. Процедура сертифікації здійснюється за спеціально розробленими стандартами.

Крім професійних консалтингових асоціацій, існують також організації, у які консультанти включаються поряд з іншими фахівцями в області менеджменту: викладачами, професійними менеджерами тощо – Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної і Східної Європи (CEEMAN), американська асоціація менеджменту (AMA), Всеяпонська федерація менеджмент-організацій (ZEN-NOH-REN).

В Україні діють 2 асоціації професійних консультантів.

В 1992 р. була створена Асоціація консультаційних фірм України «Укрконсалтинг». Це недержавна, неприбуткова некомерційна організація. Основна мета – формування консалтингової галузі на інформаційному ринку України. Вона має Кодекс консультанта. В її складі – понад 100 консалтингових структур України. З 1997 р. – асоціативний член FEASO.

Українська асоціація менеджмент-консультантів (1998 р.) – входить близько 30 фірм.

Класифікація об'єктів консультування:

- В залежності від форми власності (державні, приватні, акціонерні та змішані);
- За розмірами (малі, середні та крупні підприємства);
- За територіальною ознакою (центральні, регіональні, обласні та районні адміністративні утворення).

2. Джерела фінансування дорадництва.

Дорадництво у суспільному секторі, як правило, фінансується урядом. Послуги, що надаються приватними фірмами, сплачуються

сільськогосподарськими підприємствами та фізичними особами, яким вони надаються. Неурядові організації зазвичай діють за підтримки донорських груп або волонтерів.

Фінансування агроконсалтингової діяльності може здійснюватись з різних джерел, в тому числі:

- за рахунок коштів державного бюджету (загальнодержавний, обласний, районний і місцевий бюджети);
- з коштів державних і недержавних програм і проектів, спрямованих на соціально-економічний розвиток села;
- з госпрозрахункових надходжень;
- з інших джерел (гранти, спонсорська допомога і т.д.).

Бюджетні кошти є основою фінансування агроконсалтингових утворень у період їх організації становлення і розвитку. За рахунок цих коштів здійснюється створення науково-дослідної, матеріально-технічної, навчальної бази, інформаційної мережі.

Для фінансування консультаційних послуг, спрямованих на вирішення соціальних, екологічних і інших проблем, в яких зацікавлена держава, недержавні структури асоційованого типу, використовуються кошти державних і недержавних програм і проектів.

За госпрозрахункові кошти фінансуються консультаційні послуги, які виконуються безпосередньо для сільськогосподарських товаровиробників – технологічні, фінансово-економічні, інформаційні, освітні та інші – ті, що мають певну користь власне для цих товаровиробників. Плата за послуги для с/г товаровиробників та сільського населення буде запроваджуватись поступово, в міру зростання попиту на дорадчі послуги та спроможності їх оплатити.

3. Міжнародні проекти, фонди і гранти.

Серед численних джерел фінансування у світі виділяють Світовий банк і Європейський банк реконструкції і розвитку, які надають кредити на різні проекти розвитку сільського господарства. Кожен банк, перш ніж відкрити кредит, вимагає представлення бізнес-плану і дуже уважно вивчає свого клієнта – стан, ціль кредиту, платоспроможність, гарантії й ін. крім банків функціонують різні фонди, що надають кредити під великі і маленькі проекти. Існують різні фонди – державні, напівприватні,

приватні та незалежні, як наприклад, фонд Рокфеллерів, Сороса та ін.

Грант – це засіб, безоплатно переданий дарувальником (фондом, корпорацією, урядовим закладом чи приватною особою) некомерційній організації чи приватній особі для виконання певної роботи. На відміну від кредиту грант не потрібно повертати. Фонди видають кредити на різні проекти в галузі сільського господарства та інших галузей. Гранти припускають винятково цільове використання коштів, що виділяються.

Некомерційна організація (безприбуткова) – така, що не одержує прибутки від своєї діяльності або одержує, але використовує їх на цілі свого розвитку – статутну діяльність, а не розподіляє у вигляді дивідендів серед своїх членів.

Гранти, як правило, даються на початку становлення служби, для того, щоб дати перший поштовх, для того, щоб запустити процес із розрахунку на подальший його самостійний розвиток.

Гранти, на відміну від спонсорської допомоги, виділяються на конкурсній основі. У випадку оголошення тендера, конкурсант має подати заяву – письмове звернення з проханням видати грант на некомерційний проект.

Заява на одержання гранту має відповідати правилам написання заяв, бути стислою і ясною за змістом, обсяг має не перевищувати 10 сторінок. На титульному листі вказують назву проекту, організацію-заявника, його юридичний (фізичний) статус і адресу, телефон, факс, адресу електронної пошти; керівника та бухгалтера проекту, їх координати; географію проекту (місце розташування зон застосування); термін виконання проекту, строки початку і закінчення; запитувану суму, наявні засоби; повну вартість проекту.

Зміст заяви: анотація проекту; опис організації; обґрунтування необхідності проекту; мета і задачі проекту; подальший розвиток проекту; подальше фінансування проекту; ефект проекту в перспективі; опис проекту (стратегія і механізм поставлених цілей; робочий план реалізації проекту; конкретні очікувані результати; оцінка результатів; розгорнутий бюджет; коментарі до бюджету).

Гранти видаються як на рік, так і на більш тривалий час. Як правило, короткотривалі гранти видаються під так звані «пілотні

проекти» з таким розрахунком, щоб їх тиражування проводилось за рахунок власних коштів.

Широко відомі в світі такі міжнародні фонди: Агенція міжнародного розвитку США (USAID), Фонд Євразія, Канадський фонд співробітництва, Програми технічної допомоги країн Європейського союзу (TACIS), Британська Рада, міжнародний фонд «Відродження», Рада міжнародних наукових досліджень та обмінів (IREX).

Спонсори (приватні особи, комерційні фірми) допомагають, як правило, розвитку вже існуючих напрямків, фірм, організацій і служб, що довели ефективність своєї роботи і цільового використання раніше виділених коштів.

Всі названі джерела фінансують безпосередньо діяльність реально існуючих і офіційно оформлених консалтингових формувань. У той же час інформаційна і консультативна діяльність здійснюється не тільки цими службами. Така діяльність у широкому масштабі може фінансуватися наступними шляхами:

- 1) державні послуги сплачуються платниками податків;
- 2) державні послуги сплачуються у вигляді зборів на певні види сільськогосподарських товарів;
- 3) комерційні компанії продають інформацію фермерам або купують їхню продукцію і здійснюють дорадницькі послуги;
- 4) фермерські асоціації платять за дорадництво із членських внесків;
- 5) фермерські асоціації субсидуються урядом;
- 6) неурядові організації фінансуються за рахунок благодійних внесків жителів країни або інших країн і/або комерційних компаній;
- 7) неурядові організації фінансуються за рахунок урядових субсидій;
- 8) консалтингові фірми отримують плату від фермерів (клієнтів);
- 9) видавничі фірми продають сільськогосподарські журнали чи інші публікації фермерам.

ЛЕКЦІЯ 3. Методи екстеншн діяльності: масові, групові та індивідуальні

1. Масові методи розповсюдження інформації.
2. Групові методи навчання і консультування.
3. Індивідуальні методи роботи із клієнтами.

1. Масові методи розповсюдження інформації.

Масові методи – це різні види інформування за допомогою телебачення, аудіо- і відео техніки, електронних засобів, друкованих видань (спеціалізовані журнали, газети, брошури, плакати, буклети, офіційні повідомлення), засобів наочної агітації.

Телебачення і радіо використовуються з метою: проведення учбових програм; інформування населення з конкретних питань рішення місцевих проблем; реклами щодо проведення навчальних програм.

Газети використовуються з метою: реклами заходів; надання необхідної інформації; обговорення питань та пропозицій вирішення проблем.

Масові методи використовуються з **метою**:

- Розповсюдження нових ідей і підвищення інтересу товаровиробників до нововведень;

- Для консультування товаровиробників з питань, які цікавлять багатьох з них;

- З метою попередження товаровиробників і працівників спеціальних служб про можливі випадки розповсюдження хвороб, масової появи шкідників, карантинних бур'янів;

- У випадках необхідності надання допомоги товаровиробникам у надзвичайних ситуаціях.

Щоб масові методи мали ефект, користувалися попитом і інтересом у товаровиробників, інформація, яка представляється, має відповідати таким **вимогам**:

1. технічні аспекти мають викладатися доступною мовою, абстрактна мова і жаргон у повідомленнях виключаються;

2. повідомлення має бути структуроване, з ясною аргументацією. Ідеї, які викладаються у повідомленні, мають бути логічними, головні і другорядні частини мають легко відрізнятися одна від одної;

3. основні аспекти у повідомленнях мають формулюватися стисло, аргументацію варто направляти на досягнення головної мети;

4. повідомлення або інформація мають бути викладені так, щоб вони викликали стимул у товаровиробників прочитати, прослухати, подивитися їх.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки масових методів розповсюдження інформації

Переваги	Недоліки
Охоплюють велику кількість товаровиробників одночасно	Транслюються чи друкуються, коли це зручно ЗМІ
Інформація, що розповсюджується з використанням масових методів, досить часто і регулярно доходить до споживача	Вимагають професійної підготовки консультанта щодо підготовки матеріалів інформаційних блоків чи публікацій
Створюється атмосфера довіри до інформаційних ресурсів, звання до форми та стилю викладення інформації	Не можуть конкурувати з розважальними теле- і радіопередачами
Формується постійна аудиторія читачів, глядачів, слухачів	Недостатня можливість погодження змісту інформації з користувачами
Мають швидкий доступ до селян та невисоку вартість розповсюдження	Ймовірність заполітизованої інформації
Мають чудові перспективи розвитку, що базуються на використанні новітніх інформаційних технологій	Неможливість селективного доведення інформації до різних категорій товаровиробників щодо сприйняття інновацій

Сезонний характер с/г виробництва, великий вплив природних та агрокліматичних умов на результати його діяльності, територіальна розосередженість та обмежені можливості впровадження досягнень НТП не дають можливості товаровиробникам швидко здійснювати переорієнтацію виробництва відповідно до ситуацій, що виникають на аграрному ринку держави. Тому завданням дорадчих служб при використанні

масових методів консультування є формування та надання товаровиробникам регулярної інформації щодо динаміки ситуацій, які складаються на аграрному ринку, розповсюдження передового досвіду і досягнень аграрної науки, підвищення професійного рівня знань.

При виборі масових методів консультування необхідно враховувати ті можливості, які є в даному регіоні чи в даній конкретній ситуації. Це можуть бути постійні програми з с/г тематикою на місцевих радіо, телебаченні, постійні рубрики у місцевій пресі тощо.

2. Групові методи навчання і консультування.

Головною метою групового методу консультування є організація ефективної взаємодії спеціалістів агроконсалтингового формування безпосередньо з товаровиробниками. Для досягнення цієї мети консультанти формують цільові робочі групи товаровиробників, забезпечують розвиток цих груп (зокрема, шляхом навчання), вдосконалення їх діяльності, організацію групових зустрічей на постійній основі.

Досвід свідчить, що товаровиробники є дуже сприйнятливими до групових методів у діяльності агро консалтингових формувань, тому що при їх використанні мають можливість слухати, брати участь в обговоренні тих чи інших проблем, обмінюватись корисним досвідом, приймати спільні рішення. Поряд із цим, групові методи допомагають товаровиробнику приймати самостійні рішення, спираючись на досвід колег.

Групові методи роботи включають: ділові дискусії, польові дні, семінари, збори, демонстрації, лекції, невеликі виставки і т.і.

Читання лекцій – спосіб усного спілкування, за допомогою якого одна людина передає інформацію групі слухачів. Недоліки лекцій: слухачі не достатньо активні; запам'ятовується не вся інформація; швидкість подачі матеріалу регулюється тільки викладачем і може не відповідати різним можливостям слухачів; не використовується для навчання навиками; недостатній зворотний зв'язок.

Дискусія – це обмін ідеями і думками між різними людьми. Якщо той, хто говорить ставить за мету довести свою правоту, то це – суперечка. Починаючи дискусію, треба розуміти, що обмін

думками й одержання нових знань важливіше особистого авторитету.

Серед методик ведення дискусії особливо ефективними є методика активного навчання і консультування – мозкова атака, аналіз конкретних ситуацій, ділова гра та ін.

Мозкова атака – метод активізації навчання, який застосовується тоді, коли є проблема, яку необхідно вирішити, але не достатньо інформації про об'єкт та умови. Так, щоб отримати достатній обсяг інформації, задіюються знання всіх учасників дискусії

Суть **ділової гри** зводиться до вирішення будь-якої проблеми у неформальній (ігровій) обстановці. Вона дозволяє моделювати різні виробничі ситуації, проектувати способи дій в умовах запропонованих ситуацій, демонструвати процес систематизації теоретичних знань з вирішення визначеної практичної проблеми., при цьому зростає корпоративний дух.

Метод аналізу конкретних ситуацій («case study» - «вивчення ситуації») – найбільш наближений до практики; застосовується, коли інформації про проблему достатньо, але і шляхів розв'язання проблеми декілька, і потрібно вибрати найкращий. Сутність методу полягає в активному процесі обговорення конкретної ситуації.

Організація польових днів (екскурсія в полі) – один із найпопулярніших методів; його специфічні положення:

- Відриває фермера від повсякденної рутинної роботи, щоб він зміг одержати позитивний досвід господарювання «з перших рук»;

- Екскурсія дає прямий доступ до наявної інформації, краще сприймається;

- Можливість знайомства і спілкування з людьми поза фермерським господарством, розширює кругозір.

Головна перевага – встановлюються ділові робочі контакти співробітників дорадчого формування із колективами товаровиробників, розвиваються різні форми взаємодії між членами груп.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки групових методів навчання та консультування

Переваги	Недоліки
Стимулюють навчання	Вимагають значної кількості організаційних матеріалів та обладнання
Охоплюють більшу кількість людей	Вимагають професійних навичок та майстерності вчителя-консультанта
Можна використовувати різні методи	Вимагають знання методів навчання дорослих.
Підходять для будь-якої тематики	
Порівняно недорого	

3. Індивідуальні методи роботи із клієнтами.

Особисті контакти з клієнтами агро консалтингових формувань (керівниками і головними фахівцями підприємств, керівниками сільських господарств, дачниками і т.і.) винятково важливі в роботі співробітника консультаційної служби і незамінні для налагодження і підтримки добрих стосунків між ними.

Індивідуальні методи консультування широко використовуються у закордонних консультаційних службах. Від правильного вибору контакту «віч-на-віч» багато у чому залежить авторитет консультанта й ефективність діяльності служби. Вибір індивідуального методу в тому чи іншому випадку залежить від складності проблеми, фактора часу, технічної забезпеченості товаровиробника і дорадчої служби, необхідності проведення лабораторних аналізів, економічного стану товаровиробника і т.і.

Форми подачі (види) індивідуальних методів консультування: консультування в господарстві (на виробничому об'єкті); в офісі служби; за телефоном; за допомогою листування (поштою, факсом, електронною поштою і т.і.); консультування при неформальних зустрічах.

Консультування індивідуальними методами незалежно від форми, має завершуватись оформленням письмових рекомендацій як мінімум у двох екземплярах (для товаровиробника і для консультанта).

Таблиця 3.3

Переваги та недоліки індивідуальних методів консультування

Переваги	Недоліки
1. Дозволяють працівнику консультаційної служби краще зрозуміти інтереси товаровиробника і його потреби	1. Великі витрати часу і коштів на поїздки.
2. Під час двостороннього спілкування можна співвіднести й узагальнити інформацію, що отримана у сільгоспвиробника і інформацію, наявну у консультанта.	2. Неможливість регулярно відвідувати велику кількість товаровиробників.
3. Консультант може ефективно допомогти товаровиробнику у виборі шляхів вирішення задач і з'ясувати його відношення до них.	3. Відсутність контролю з боку керівництва консультаційної служби (з приводу точності наданої консультантом інформації).
4. Грамотно застосовуючи індивідуальні методи, працівник консультаційної служби стверджує довіру до себе та до служби у сільського товаровиробника.	4. Необхідність повної довіри товаровиробника до консультанта.
	5. Низький рівень стимулювання колективних інтересів, порівняно з колективними методами.

Консультування при неформальних контактах, що виникають, як правило, при відвідуванні всіляких виставок, ярмарків, семінарів дозволяє консультанту адаптуватися до проблем товаровиробників у своєму районі.

Відвідування господарств (консультування в господарстві) може мати мету:

- познайомити консультанта з товаровиробником⁴
- розширити знання консультанта про проблеми товаровиробника;

- реалізувати рекомендації або контролювати їх застосування і дати оцінку отриманим результатам;

- викликати зацікавленість товаровиробників і стимулювати їх брати участь у контакті з консультаційними службами й ін.

Відвідування господарств співробітниками дорадчих служб здійснюється з їх ініціативи, на плановій основі або на запрошення товаровиробника при виникненні в нього яких-небудь проблем.

ЛЕКЦІЯ 4. ФОРМИ КОНСУЛЬТУВАННЯ

1. Експертне консультування.
2. Проектне консультування.
3. Процесійне консультування

З погляду методології розрізняють такі форми консультування: експертну, проектну і навчальну (процесійну). Вони визначаються за різних варіантів взаємодії клієнта і консультантів, їхніх зобов'язань і прав, характеру прийняття рішень (таблиця 1).

Вибір моделі визначається з урахуванням характеру проблем, специфіки організації-клієнта (розміри, галузева приналежність, готовність до спільної праці з консультантами і до змін, що мають відбутися), професійних і особистісних якостей консультантів. Організація-клієнт повинна забезпечити умови для роботи консультантів (офіс та офісне обладнання, копіювання, друк тощо).

Таблиця 4.1

Моделі консультування

Моделі	Експертне (нормативне) консультування		Консультування проектне (доктор-пацієнт)		Консультування процесійне (співпраця)
	Клієнт	Консультант	Клієнт	Консультант	Команда (клієнт + консультант)
Визначення проблеми	+	-	-	+	+
Розроблення рекомендацій	-	+	-	+	++
Організація, впровадження рекомендацій	+	-	+	-	

1. Експертне консультування.

Під час експертного консультування консультант самостійно здійснює діагностику, розробляє рішення і рекомендації з їх впровадження. Роль клієнта зводиться переважно до забезпечення доступу консультанта до інформації й оцінки результатів.

Під час експертного консультування передбачаються такі стадії роботи: збір інформації, дослідження, аналіз, розрахунки, розроблення рекомендацій.

Консалтингова фірма, як правило, на початку робіт використовує власних фахівців, а при поглибленому вирішенні проблем клієнта і виникненні специфічних завдань залучає сторонніх експертів на контрактній основі. Тривалість експертних робіт різна – від консультування протягом кількох годин до багаторічної роботи над великими проектами чи вирішенням стратегічних проблем великих підприємств.

Успіх проекту при експертному консультуванні визначається такими трьома чинниками: кваліфікацією експерта, бажанням, а також умінням клієнта скористатися отриманими рекомендаціями. За відсутності другого і третього чинників навіть найвища експертна кваліфікація консультанта не зможе зробити проект успішним.

2. Проектне консультування

Під час проектного (процесійного) консультування консультанти на всіх етапах проекту активно взаємодіють з клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, розуміння, пропонування, критично зіставляти їх із запропонованими зовні ідеями, проводити за допомогою консультантів аналіз проблем і генерування рішень. При цьому роль консультантів полягає у зборі цих зовнішніх і внутрішніх ідей, оцінюванні рішень, отриманих у процесі роботи з клієнтом, і зведенні їх у систему рекомендацій. Також роль консультанта проявляється у представленні інформації, знань, він виступає в ролі спаринг-партнера, в ролі партнера з переговорів, менеджера проекту, менеджера виробничого процесу.

Вибір методів консультування залежить від того, наскільки чітко консультант визначиться з тим, яка саме інформація йому потрібна і для чого вона потрібна. Збираючи інформацію, консультант має бачити приміщення, рекламні проспекти,

планування, кабінети працівників тощо. Він також має вислухати думку консультанта, постачальників, працівників, керівника/власника. Визначення найважливішої інформації є важливим моментом.

3. Процесійне консультування

Під час процесійного консультування використовуються підходи, спеціально розроблені для забезпечення взаємодії з клієнтом. Їх можна поділити на дві основні групи: організаційна діагностика та організаційні інтервенції.

Організаційна діагностика – це сукупність методів, за допомогою яких консультант збирає інформацію про стан організації-клієнта. Основними методами діагностики є індивідуальні і групові інтерв'ю, спостереження за діяльністю організації зсередини, знайомство з документами та історією організації. Результатом діагностики, як правило, є короткий звіт, який містить структурований виклад отриманої інформації, можливо, з переліком виявлених проблем. Цей звіт є основою для подальшої роботи клієнта і консультанта.

Організаційні інтервенції – це заходи, пов'язані із впливом на організацію, які покликані внести в її діяльність позитивні зміни і закріпити їх. Прикладом методологічного використання в консалтингу організаційних інтервенцій можуть бути сесії стратегічного планування.

Суть цього методу полягає в тому, що особа з числа працівників підприємства, керівники та уповноважені радники, а також сторонні експерти, які за своїм становищем можуть і повинні брати участь у стратегічному плануванні діяльності і розвитку організації, знайомитися з результатами діагностики, попередньо проведеної консалтинговою фірмою на підприємстві, запрошуються на спеціальну зустріч – сесію стратегічного планування. Основний чинник її успіху є майстерність консультанта. Для ефективного ведення обговорення він може використовувати цілу низку заходів: від елементів лекції до “мозкового штурму”. За допомогою консультанта творчий потенціал групи, що представляє організацію клієнта, різко активізується, і вона за короткий термін може генерувати ідеї, що визначають розвиток цієї організації на тривалий термін.

Атмосфера сесії повинна бути невимушеною, але водночас сприяти інтенсивній творчій роботі. Завдання консультанта фасілітатора – залучити до обговорення всіх учасників, оскільки це підвищує можливість прийняття оптимальних рішень. Крім того, необхідно обмежувати обговорення певними рамками. Обговорення не повинне перетворитися на дискусію про “світові проблеми”. Сесія стратегічного планування – це місце, де народжуються ідеї і формулюються основні проблеми. Тут недоцільно витратити час на доведення ідей чи шліфування формулювань. Завдання консультанта – підготувати підсумковий звіт, систематизувати, узагальнити отриманий матеріал, представити його в зручному для аналізу і осмислення вигляді.

Якщо звіт готовий, він знову розглядається групою, яка брала участь у сесії стратегічного планування, і схвалюється або відправляється на доопрацювання. Схвалення звіту є формальним завершенням процесійного консультаційного проекту. Консультант може залучатися до виконання прийнятих рішень, а може і не залучатися.

Для успішного застосування методів процесійного консультування необхідне виконання кількох умов. По-перше, між клієнтом і консультантом повинні бути встановлені ефективні довірливі стосунки. По-друге, керівник організації-клієнта повинен бути по-справжньому “відданий ідеї” проекту і вміти передати цю відданість своїм колегам. По-третє, персонал організації-клієнта повинен присвятити проекту досить часу, відмовитися від поширеного принципу “ви фахівець – вам видніше”.

Під час навчального консультування консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, а й готує ґрунт для їх виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів, посібників тощо. Можливе і взаємне навчання консультантів і клієнтів. Навчальне консультування базується на активному навчанні управлінського персоналу клієнта в процесі здійснення проекту.

Вагомим елементом у навчанні є спілкування. Найкраще, щоб спілкування мало двосторонній характер, оскільки таке спілкування забезпечує двосторонній зв’язок. За умови двостороннього спілкування одержувачі інформації більше впевнені у собі та своїх судженнях, а відправники інформації мають змогу отримати відповідну реакцію. Проте існують випадки, коли з

погляду економічності та ефективності краще використати одностороннє спілкування. Останнє є прийнятним, коли спілкування має проходити швидко, а його точність досягається легко. І при односторонньому, і при двосторонньому спілкуванні слід усунути будь-які перешкоди. Через перешкоди ефективне спілкування ускладнюється, а розуміння послання відправника може бути неточним. Отже, такими перешкодами можуть бути:

— відмінність сприйняття (наприклад, через різну освіту і досвід);

— мовний бар'єр (не лише відмінність мов, а й володіння обома сторонами професійними термінами);

— перепони;

— емоційність;

— непослідовність вербального і невербального спілкування (відстань між партнерами, поза, вираз обличчя тощо);

— недовіра.

Таким чином, з методологічного погляду консультування можна розглядати як форму впровадження знань в економічну діяльність. Воно є альтернативним такій традиційній формі, як навчання. Перевагою консультування є його конкретно індивідуальний підхід. При цьому знання, якими володіють консультанти, трансформуються так, щоб вирішити конкретні проблеми певного підприємства.

ЛЕКЦІЯ 5. КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Принципи добору кадрів до інформаційно-консультаційних служб.

2. Оцінка персоналу служби.

3. Система матеріального стимулювання роботи консультантів.

4. Планування кар'єри та мотивація праці консультантів.

1. Принципи добору кадрів до інформаційно-консультаційних служб.

Кадрове забезпечення є однією з найважливіших і складових інформаційно-консультаційної діяльності, від якої великою мірою залежить успішне функціонування та перспектива розвитку

агроконсалтингових формувань. Добору кадрів таких формувань необхідно приділяти особливу увагу, оскільки від рівня компетентності кандидатів на посади консультантів, їх вміння організувати консультаційний процес залежить ефективність діяльності дорадчої служби.

Організації добору кадрів у дорадництві передує аналіз функцій дорадчих формувань, визначення їх основних напрямків діяльності. Аналіз визначає основні функції служби, виявляє функції, що віджили, неефективні напрямки діяльності. Відповідно до цього визначається і постійно коригується перелік посад, штатний розклад та посадові обов'язки. Коригуючи функції, напрямки діяльності інформаційно-консультаційної служби, можна знизити непродуктивні витрати та значно підсилити основні напрямки консультаційної діяльності.

До основних принципів добору кадрів інформаційно-консультаційної служби належать:

- відповідність професійної підготовки та інших якостей кандидата переліку функцій, які йому належить виконувати;
- гармонічне поєднання корисних для справи якостей керівника служби та його підлеглих;
- поєднання досвідчених і молодих кадрів;
- врахування психологічних характеристик кандидатів;
- об'єднання в одну команду кандидатів з різними знаннями (економічними, технологічними, технічними та ін.).

Основними цілями добору персоналу інформаційно-консультаційних формувань є прийом на роботу найбільш компетентних співробітників при найменших витратах. Процес добору передбачає формування достатньо великої групи кандидатів з метою відбору з їх числа найбільш кваліфікованих спеціалістів для зарахування їх на вакантні посади. Не існує якогось одного "найкращого" способу добору кадрів. Важливо, щоб цим займалась кваліфікована кадрова служба, використовуючи всі внутрішні можливості, зовнішні джерела для залучення кандидатів на посади консультантів та дотримуючись основних принципів відбору кадрів і технології добору кандидатів.

2. Оцінка персоналу служби.

Одним з важливих елементів роботи з персоналом інформаційно-консультаційної служби є його оцінка. Існує багато

методів оцінки результатів діяльності співробітників служби. В більшості консультаційних формувань використовуються власні системи оцінки кадрів. Добре відпрацьована система оцінки персоналу може підвищити ефективність їх діяльності та слугувати основою кадрової політики служби. Для оцінки персоналу служби можуть використовуватись такі методи або їх поєднання:

- джерелознавчий (біографічний) – виходячи з аналізу кадрових даних по заяві, особовому листку з обліку кадрів, автобіографії, документах про освіту, характеристики, рекомендаціях і т. д. робляться логічні висновки про сім'ю, освіту, кар'єру, риси характеру і т. д.;
- інтерв'ювання (співбесіда) – бесіда з працівниками в режимі "питання-відповідь" за попередньо підготовленою чи довільною схемою для додаткових відомостей про співробітників;
- анкетування (самооцінка) – опитування працівника за допомогою спеціальної анкети для самооцінки якостей особистості та їх наступного аналізу;
- соціологічне опитування – анкетне опитування працівників різних категорій, які добре знають оцінюваного співробітника, і побудова діаграми його якостей (чи обробка даних опитування іншим способом);
- спостереження – спостереження за оцінюваним працівником у неформальній обстановці (в побуті, на відпочинку) і в робочій обстановці методами фотографії робочого дня чи моментних спостережень;
- тестування – визначення професійних знань, вміння працювати за допомогою спеціальних тестів з послідуною їх розшифровкою за допомогою "ключів";
- експертні оцінки – формування групи експертів, Позначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок ідеального чи реального працівника;
- критичний інцидент – створення критичної ситуації і спостереження за поведінкою працівника в процесі її вирішення (конфлікт, необхідність прийняття складного рішення і т. д.);
- ранжування – порівняння оцінюваних працівників між собою іншими методами і розміщення їх за обраним критерієм по збільшенню чи зменшенню рангів;

- програмований контроль - оцінка професійних знань і навичок, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних запитань;
- екзамен (залік, захист бізнес-плану і т. д.) – контроль професійних знань і навичок, який передбачає попередню підготовку оцінюваного з визначеного кола проблем з наступною публічною презентацією виконаної роботи;
- самозвітуння (виступ) – письмовий звіт чи усний виступ керівника або спеціаліста служби перед колективом з аналізом виконання плану роботи та особистих зобов'язань;
- комплексна оцінка праці – визначення сукупності оціночних показників якості, складності і результативності праці та порівняння їх з попереднім періодом чи нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів;
- атестація персоналу – комплексний метод оцінки персоналу з використанням інших методів для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній чи посаді, яку він займає, і наступного аналізу відповідей для визначення потенціалу оцінюваного.

Системи оцінки мають базуватись на аналізі особливостей роботи співробітників служби. Спеціалісти, які надають оціночну інформацію, повинні систематично спостерігати за виконанням робіт співробітниками служби, а також пройти відповідне навчання.

Система оцінки персоналу служби має бути економічною, витрати на її проведення повинні співвідноситись з перевагами, які можуть бути отримані внаслідок її реалізації і використання результатів. Для ефективного застосування систем оцінки на практиці принципово важливі такі компоненти:

- достовірність – результати оцінки мають бути сумісними (не мати протиріч), тобто оцінки різними спеціалістами одного співробітника не повинні сильно відрізнятись;
- значимість – оцінка має орієнтуватись на конкретні посадові обов'язки і базуватись на об'єктивних критеріях;
- стандартизація – оцінка повинна проводитись у рамках стандартизованих і контрольованих умов;
- практичність – система оцінки має досягати своїх цілей ефективним способом (вигода від використання системи оцінки повинні перевищувати витрати на її розробку і застосування);

- правомочність – система оцінки має відповідати законодавчим та нормативно-правовим актам з праці.

У результаті оцінки персоналу можуть бути сформовані такі документи:

- результат тестування професійних знань і навичок;
- соціально-психологічний портрет особистості;
- оцінка ділових і моральних якостей співробітника;
- оцінка рівня кваліфікації працівника;
- висновок атестаційної комісії;
- медичний висновок про працездатність робітника.

Найбільш розповсюдженим методом оцінки персоналу є атестація. Процес атестації, як правило, складається з трьох етапів:

- підготовчий – підготовка наказу про проведення атестації, затвердження персонального складу атестаційної комісії, підготовка і тиражування необхідної документації, інформування колективу про терміни та порядок проведення атестації;
- основний – організація роботи атестаційної комісії, оцінка окремих працівників, обробка результатів, прийняття рішень;
- заключний – підведення підсумків атестації, прийняття персональних рішень про підвищення працівників по службі, направлення на навчання чи підвищення кваліфікації, переміщення чи звільнення співробітників, які не пройшли атестацію, та інше.

3. Система матеріального стимулювання роботи консультантів

Складно оцінити працю персоналу дорадчих формувань, оскільки діяльність їх різнопланова і багатогранна. Тим більше, що в багатьох випадках неможливо кількісно виміряти результати роботи консультанта або ж визначити його внесок в отриманих клієнтом внаслідок нововведень, запропонованих консультантом, результатах. У той же час матеріальне стимулювання роботи консультанта, як один із важливих чинників мотивації його праці, має спонукати співробітників дорадчих формувань до активізації взаємодії з клієнтами, більш широкого впровадження досягнень науково-технічного прогресу, до більш тісних зв'язків із закладами аграрної науки та освіти, до освоєння консультаційної проблематики нових сегментів аграрного ринку.

Фаховий рівень консультанта визначає посаду, на яку він може претендувати. Посадовий оклад – це фіксована величина винагороди консультанта. Шкала посадових окладів включає мінімальний, максимальний та середній посадові оклади для кожної посади. Для консультанта, що займає конкретну посаду, встановлюється посадовий оклад у межах шкали посадових окладів для даної посади. Коливання фіксованої величини винагороди консультанта в межах шкали залежить від:

- професійних здібностей консультанта;
- рівня завантаженості при виконанні конкретних завдань керівництва агроконсалтангового формування;
- трудового внеску консультанта в розвиток агроконсалтингового формування;
- активності консультанта у взаємодії з клієнтами - сільськогосподарськими товаровиробниками, у залученні нових клієнтів для надання інформаційно-консультаційних послуг;
- підвищення ним іміджу агроконсалтингового формування шляхом організації циклів семінарів, публікацій в пресі, виступів на радіо, телебаченні та ін.

Фіксована винагорода встановлюється у штатному розкладі дорадчої служби за виконання посадових обов'язків згідно з їх розподілом, затвердженим керівником.

Додаткова винагорода (надбавка, доплата, премія) залежить від фінансового стану фірми на даний час, участі консультанта в проектах, дисципліни оплати по договорах консультування, згідно з якими ці проекти реалізуються. Цей вид винагороди має тимчасовий характер.

Винагорода за підсумками роботи дорадчої служби за звітний рік повною мірою залежить від фінансових результатів її діяльності.

У великих консалтингових формуваннях системи бюджетування відпрацьовані досить чітко і мають силу організаційно-розпорядчих документів. У малих формуваннях, якими на даний час є сільськогосподарські дорадчі служби України (5-7 чоловік), керівництво обмежується обліком доходів, витрат коштів та аналізом витрат робочого часу спеціалістами-консультантами. В результаті такого аналізу виводиться показник - коефіцієнт корисної дії консультанта. Тоді всі види винагород встановлюються з урахуванням цього коефіцієнта.

Для консультантів важливо підтримувати на високому рівні та розвивати свої професійні знання. Кошторис витрат дорадчої служби має включати витрати на підготовку і підвищення кваліфікації своїх співробітників. У той же час система матеріального стимулювання має заохочувати консультантів для активної участі в постійному підвищенні своєї кваліфікації.

4. Планування кар'єри та мотивація праці консультантів.

Просування по службі є важливим чинником професійного зростання і самоствердження особистості. Прийнятий в дорадчу службу співробітник повинен бачити перспективи службового росту. Це є одним із стимулів зростання його професійної майстерності. Тому при розробці структури служби, штатного розкладу необхідно враховувати цю обставину і відкрито наголошувати про наявність вакансій по штатних посадах при прийомі на роботу, атестації, акцентуючи увагу на кваліфікаційних вимогах для зайняття цих вакансій (рівень знань, освіта, досвід, комунікаційні здібності та ін.). Ці вимоги оформляються у вигляді регламентуючих документів і використовуються при доборі кадрів, атестації, розробці програм навчання і підвищення кваліфікації працівників служби.

У сільськогосподарських дорадчих службах, як правило, використовуються 5 щабельок службового просування:

- консультант-стажер;
- консультант (за напрямком консультування);
- старший консультант;
- керівник проекту;
- керівник дорадчої служби.

Службове просування цілком залежить від професіоналізму та успіху консультантів. Для ефективного виконання всякої роботи людина повинна:

- бути здатною виконати роботу (здатність);
- мати бажання виконати роботу (мотивація);
- чітко розуміти суть роботи (конкретне формулювання посадових обов'язків).

Мотивація являє собою цілеспрямовану поведінку та досягнення конкретних не задоволених потреб. Наприклад, працівник з бажанням контролювати інших людей може претендувати на посаду керівника. Якщо спеціаліст бажає стати відомим авторитетом у своїй галузі знань, одними із очікуваних дій може бути написання статей та

публікація їх в галузевих виданнях. Процес розвитку мотивації необмежений, і керівники використовують мотивацію для досягнення кращих результатів діяльності фірм. Кращий спосіб спонукати людину зробити справу - це створити умови так, щоб людина сама захотіла її зробити.

За літературними даними відмічається 8 основних видів стратегії мотивації праці консультантів:

1. Прикріплення до наставника (наставництво).

2. Ротаційні завдання. Співробітнику тимчасово доручається виконання завдань з інших напрямків діяльності фірми чи робота в іншому підрозділі. Це дозволяє розширити його кругозір, вміння та навички.

3. Перехресна підготовка. Підготовка співробітників для виконання посадових обов'язків один одного.

4. Проекти розвитку. Співробітникам може бути доручене завдання, націлене на досягнення завдань відділу, і в той же час це сприяє розвитку їх знань та здібностей.

5. Командний підхід. Співробітник може працювати як член команди для розширення своїх контактів і розвитку взаємодії з іншими людьми.

6. Спеціальні завдання. Співробітнику може бути надана можливість брати участь у роботі робочої групи чи комітету, працювати за спеціальним проектом для збагачення його робочого досвіду.

7. Можливість працювати творчо. У співробітників має бути можливість використовувати в своїй роботі творчий, інноваційний підхід. Співробітнику може бути доручене виконання дуже привабливої роботи з відчутними результатами.

Згідно з А. Маслоу ієрархія потреб людини визначається в такій послідовності:

1. Фізіологічні потреби, що включають потребу в їжі, воді, повітрі і т. д.
2. Потреби в безпеці, тобто у захищеності, стабільності та свободі від загроз.
3. Соціальні потреби.
4. Потреби в повазі.
5. Потреби в самоактуалізації.

Максимальна мотивація досягається на рівні самоактуалізації. Обов'язком керівника є створення такої атмосфери, в якій у

співробітників була б можливість повною мірою задовольняти значимі для них потреби.

Лекція 6. КОМУНІКАЦІЇ В КОНСАЛТИНГУ

1. Комунікації «консультант-клієнт»
2. Вербальні комунікації
3. Невербальні комунікації
4. Психологічний аспект комунікацій «консультант – клієнт»

1. Комунікації «консультант-клієнт»

Поняття «комунікація» походить від латинського слова *communication* як похідного від *communicare* – робити загальним, зв'язувати, шлях сполучення, форма зв'язку.

Комуникативний процес в консалтингу – це інтерактивний діалог між консультантом і клієнтом, який здійснюється на всіх стадіях консалтингового процесу. Його основними учасниками є відправник повідомлення (консультант або клієнт) і одержувач (клієнт або консультант), комуникативними інструментами - повідомлення, комуникативними функціями – кодування, декодування, реакція і зворотний зв'язок (рис.1).

Кодуючи повідомлення, відправник (консультант) повинен передбачити, як декодує (сприйме) його одержувач (клієнт). Ефективне кодування передбачає, що отримане повідомлення буде адекватно сприйнято одержувачем. Для цього необхідний зворотний зв'язок з клієнтом, який дасть можливість відстежити його реакцію на повідомлення. Одним з елементів комунікаційного процесу є перешкоди. Вони ускладнюють сприйняття повідомлення і впливають на зворотний зв'язок з клієнтом. Крім того, одержувач сприймає повідомлення не завжди так, як передбачає відправник, тому інформація спотворюється.

«Золоте правило» консультування свідчить, що основною його метою завжди має бути створення і підтримка дійсних стосунків співпраці між консультантом і клієнтом.

Мілан Кубр виділяє такі моменти комунікації між консультантом і клієнтом [10]:

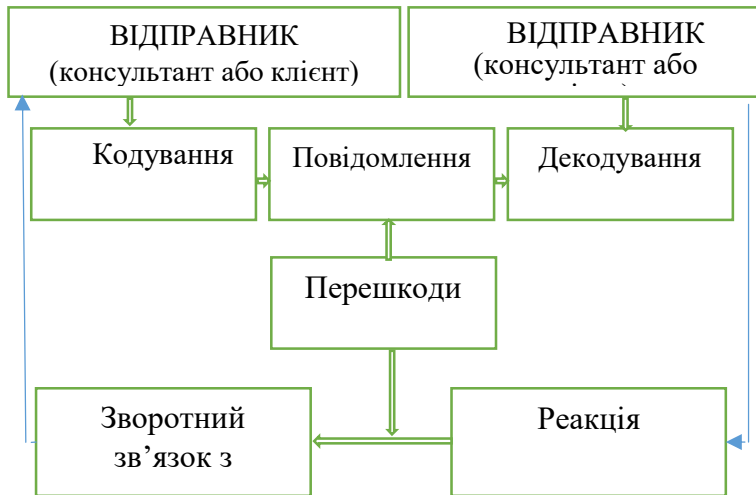


Рис. 6. 1. Елементи комунікаційного процесу між консультантом і клієнтом

1. Консультант багато в чому обмежений у своїй діяльності, якщо клієнт не хоче співробітничати. Відмова в інформації і в можливості обміну ідеями з потрібними особами може вплинути на вирішення проблеми і якість цього рішення.

2. Співпраця консультанта з клієнтом допомагає виявити і мобілізувати власні ресурси організації, оскільки дуже часто наявність знань і умінь носить в організації латентну форму.

3. В умовах співпраці в рішенні проблеми у клієнта повинно бути відсутнє відчуття «нав'язливості» розуміння проблеми і результатів виконання завдання. Клієнти, як це часто підкреслюється, повинні «володіти» проблемою і її рішенням і сприймати ці рішення як свої власні.

4. Спільна робота на всіх стадіях виконання завдання, починаючи з визначення проблеми і діагнозу і закінчуючи здійсненням і оцінкою отриманих результатів.

Комунікації між консультантом і клієнтом є персоніфікованими. Хоча консультант працює з організацією, йому доводиться контактувати безпосередньо з різними людьми в організації. Кожна організація характеризується своїми

внутрішніми зв'язками і взаєминами. Тому існує поняття «Система клієнта».

Для успішної діяльності консультанта йому необхідно визначити, хто в рамках «системи клієнта» володіє реальною владою для ухвалення рішень, пов'язаних з роботою консультанта.

Консультант і клієнт повинні спільно виробити розуміння проблеми, бачення результату її рішення і виміру на основі обміну думками. Ця необхідність виникає тому, що часто клієнт і консультант по-різному бачать результат і шляхи його досягнення.

Відповідальність консультанта, який бере участь в процесі ухвалення важливих для клієнта рішень дуже висока. При цьому роль консультанта вимагає не лише уміння і готовність цю відповідальність реалізувати, але і постійного усвідомлення кордонів цієї відповідальності. Дуже важливо уміти відчувати тонку грань між тією відповідальністю, яка лежить на консультантові, і тією, що лежить на самому клієнтові. Під відповідальністю клієнта мається на увазі усвідомлення ним свого авторства по відношенню до обставин, в яких він опинився і які спонукали його звернутися до консультанта.

Проблема відповідальності — найважливіша етична проблема в міжособистих стосунках консультанта і клієнта. Вона має особливе значення в просторі роботи, яку можна розглядати як специфічну форму комунікації. Навіть у звичайній міжособистій комунікації важливо усвідомлювати, чи сторони здатні нести відповідальність за свої слова і вчинки — цією здатністю можна вимірювати рівень спілкування в цілому.

Для визначення відповідальності кожної сторони консультант і клієнт повинні визначитися в характері ролей, які вони беруть на себе, хто що робитиме, коли і як, в чому полягають взаємні зобов'язання, бажає клієнт отримати готове рішення або він буде брати участь у процесі.

У літературі описується велика різноманітність ролей консультантів. Основними з них є такі.

Роль консультанта по ресурсах (експертна або ключова роль). У його обов'язки входить діагностика роботи підприємства, надання необхідної інформації, розробка можливих варіантів вирішення проблеми, оцінка міри здійснення пропозицій, розробка рекомендацій з проблеми, навчання персоналу. Консультант по ресурсах пропонує клієнтові що змінювати.

Найчастіше консультант по ресурсах необхідний у випадку, якщо клієнтові необхідні спеціальні знання консультанта. Керівництво клієнта обмежується наданням інформації на вимогу консультанта, обговоренням пропозицій і досягнутих результатів, а також їх прийняттям або відхиленням.

Роль консультанта по процесах полягає в передачі своїх підходів, методів клієнтові, навчанні персоналу для того, щоб клієнт надалі зміг сам усувати власні проблеми. Тобто консультант по процесах на відміну від консультанта по ресурсах пропонує як змінювати і допомагає клієнтові пережити процес змін. Це метод співпраці між консультантом і клієнтом.

Крім того, окремі автори розглядають роль консультанта з точки зору його поведінки. Так, М. Кубр виділяє ролі директивної і не директивної поведінки. У першому випадку консультант бере на себе роль керівника, в другому – роль джерела необхідної інформації, якою клієнт може скористатися чи ні [10].

К. Макхем виділяє три ролі консультанта - помічник, консультант, керівник [5].

Помічник, використовуючи досвід і знання клієнта, дає можливість йому самому ініціювати і втілювати в життя необхідні зміни.

Роль консультанта полягає в тому, щоб допомогти клієнтові ефективно використовувати свої досвід і знання.

Роль керівника полягає у використанні досвіду і знань консультанта.

Крім того в літературі виділяють такі ролі консультанта, як: пропагандист, суддя, експерт, викладач, наставник, колега, генератор ідей, дослідник, філософ, джерело інформації, катализатор змін.

Пропагандист намагається вплинути на клієнта для того, щоб той прийняв певні цінності або вибрав певні товари чи послуги, або активно вирішував проблеми, використовував певні методи. Але пропагандист не надає готових рішень [11].

Від судді клієнт очікує суджень відносно наявності або відсутності проблеми, проведенні або не проведенні змін тощо [3].

2. Вербальні комунікації

Будь-яка поведінка в ситуації взаємодії консультанта і клієнта володіє інформаційною цінністю і є комунікацією.

Активність або пасивність, слова або мовчання — все це передає інформацію, впливає на інших людей, які у свою чергу, не можуть не відповісти на цю комунікацію і, отже, самі в неї вступають. У процесі комунікації не лише передається інформація, але одночасно детермінується характер стосунків між комунікаторами (консультантом та клієнтом), який може бути виражений як мовними (вербальними) прийомами, так і невербально

Вербальна комунікація є словесною взаємодією консультанта і клієнта і здійснюється за допомогою знакових систем, головною серед яких є мова. Завдання вербальної комунікації – досягти адекватності сприйняття інформації, яку виражають клієнт та консультант. Якщо у свідомості співбесідників варіанти рішення завдань збігаються, інформація буде сприйнята і осмислена однаково. Інакше ситуація ускладниться: той, хто говорить (або консультант, або клієнт) повинен шукати більш вдалу форму вислову, а той, хто слухає, спробує точніше зрозуміти смисловий зміст.

Роль ініціатора спілкування (консультанта або клієнта), як правило, пов'язана з передачею інформації і втілюється в таких різновидах:

- адресатна – позитивна (передача знань);
- адресатна – позитивна (уточнення власних знань, наприклад, «випитування»);
- адресатна – сугестія (перевірка або з'ясування знань);
- адресатна – сугестія (нав'язування знань, навіювання).

Роль слухача (клієнта або консультанта) полягає в сприйнятті, розумінні інформації і ухваленні рішення про реактивні дії і має такі різновиди:

- нульова — позитивна (отримання знань);
- негативна (неприйняття точки зору або мотивів співбесідника).

Консультант або клієнт повинні обов'язково враховувати характеристики слухача і мету промови. Кожен з них володіє своєю індивідуальною мовною манерою, яка доповнюється і невербальними засобами комунікації (інтонація, темп, тембр, паузи, акценти тощо). Налагоджений зворотний зв'язок між консультантом та клієнтом дає можливість ініціаторові спілкування інтуїтивно «підстроїти» свою мову під співбесідника.

Для здійснення вербальної комунікації між консультантом та клієнтом необхідні певні передумови:

- наявність комунікативно-мовної ситуації, яка служить стимулреакцією для спілкування;
- наявність мети повідомлення своїх думок, комунікативній спрямованості взаємодії;
- наявність знань про зміст та компоненти ситуації, що породжує проблему;
- відношення до співбесідника, розуміння його настрою, відчуттів, системи поглядів, знання його потреб у комунікації;
- вміння виражати свої думки і відчуття.

Виділяють декілька помилок в мовній поведінці консультанта і клієнта в процесі комунікації:

- неточність висловів;
- неповне інформування співбесідника;
- високий темп викладу інформації;
- відсутність психологічної настроєності на спілкування;
- наявність смислових розривів і стрибків думки;
- неповна концентрація уваги;
- наявність логічного протиріччя.

Ефективність ділових вербальних комунікацій між консультантом і клієнтом пов'язана з виконанням ряду вимог, а саме: не перебивати співбесідника, виявляти зацікавленість і терпіння, ставити уточнюючі запитання, вміти активно слухати тощо.

Прийоми правильного і ефективного слухання:

- схвалення, заохочення співбесідника до подальшого вислову, уміння вчасно погодитися з ним;
- повторення почутого для того, щоб співбесідник зрозумів, що той, хто слухає, схоплює значення його слів, може повторити основні ідеї, поняття і так далі, виділяє головні факти;
- співпереживання, що підкреслює для співбесідника відношення до інформації;
- узагальнення, що дає основу для подальшого обговорення, для огляду того, що було сказане. При цьому можна повторити деякі думки того, хто говорить, наприклад: «Якщо я правильно зрозумів, головні ваші проблеми — це...»

Під зворотним зв'язком в комунікаціях між консультантом і клієнтом мається на увазі вирішення комунікативних завдань, що

реалізується в мовних або немовних діях співбесідників. Для встановлення зворотного зв'язку в ситуації усної комунікації необхідні:

по-перше, увага до співбесідника: розуміти не лише його слова, але і поведінку в процесі спілкування (міміка, погляд, жест, інтонація тощо);

по-друге, постійний самоконтроль, необхідність своєю мовною і немовною поведінкою допомагати співбесідникові зрозуміти вас.

У процесі комунікації між консультантом і клієнтом потрібно звертати увагу також на невербальні комунікації.

3. Невербальні комунікації

Під невербальними комунікаціями розуміють систему невербальних символів, знаків, кодів, що використовуються для передачі повідомлення. Невербальні комунікації включають: паралінгвістичні і екстралінгвістичні компоненти; міміку і погляд; жести; пози й ходу; проксеміку; контакт очей.

Паралінгвістичні компоненти відносяться до якості звуку (гучність, темп, ритм і висота звуку), екстралінгвістичні компоненти, характеризують особливості вимови (паузи, сміх, покашлювання, заїкання тощо). Так, велика гучність голосу свідчить про велику спонукальну силу і показує намір вплинути на співбесідника. Швидкий темп мови свідчить про імпульсивність, упевненість в собі. Спокійна повільна мова вказує на незворушність, розсудливість, ґрунтовність. Плутана, переривиста мова, як правило, вказує на хвилювання, нервовопсихічну напругу. Переривиста мова, багата словами паразитами, запинками, говорить про некомпетентність або спробу обдурити співбесідника. Гнів супроводжується збільшенням дзвінкості, а страх робить голос глухим. Паузи допомагають виграти час, додати силу словам.

Міміка відображає відчуття, стан, емоції людини. Проте, верхня частина обличчя контролюється людиною більше, ніж нижня, тому, щоб більше дізнатися про стан людину треба дивитися на рот, крила носа, підборіддя. По нижній частині обличчя краще всього розпізнається гнів, радість, страждання, але погано визначається здивування. По середній частині обличчя успішно ідентифікуються здивування, страждання, радість, страх.

Жести супроводжують мову або замінюють її. Вони говорять про відношення людини до кого-небудь або чого-небудь. У психології невербального спілкування не вироблена загальна класифікація жестів, усі відомі класифікації побудовані на різних підставах.

Пози важко піддаються аналізу. Їх інтерпретація залежить від типовості і поширення. До найзагальніших відносять такі:

- стійка, широко розставивши ноги, означає потребу в самоствердженні, високій самооцінці, а часто компенсацію відчуття неповноцінності;
- широка, зручна, огрядна посадка на всю поверхню сидіння висловлює бажання людини насолоджуватися спокоєм і затишком;
- посадка на краю стільця з випрямленою спиною і повною зверненістю до партнера, говорить про високу міру зацікавленості в співбесіднику, концентрації уваги;
- ноги схрещені або притиснуті одна до однієї, свідчать про педантичну коректність або безпорадність людини;
- руки під столом під час ділових переговорів — знак неготовності до розмови або вираження відчуття невпевненості, нервозності.

Важливими компонентами комунікації є відкритість або закритість пози. Відкрита поза визначається поворотом корпусу і голови до співбесідника, розкритими долонями, не схрещеним положенням ніг, розслабленням м'язів, прямим поглядом в обличчя, що полегшує контакт, демонструє симпатію до партнера. Закрита поза характеризується «відкиданням» корпусу назад, схрещеним положенням рук і ніг, напруженістю м'язів.

Важливим параметром невербальної комунікації є кількісний показник зміни поз в одиницю часу. Встановлено, що кількість поз, які приймає людина в процесі спілкування, корелюється з її статусом і прагненням до домінування. Так, особи вищого статусу частіше змінюють свої пози, чим їх низько-статусні партнери. При цьому пари співбесідників, що розрізняються по статусу, розмовляють зазвичай, відхилившись один від одного, тоді як пари з однаковим статусом тримаються прямо.

Хода у меншій мірі, чим інші елементи піддається регуляції, тому на її основі можна судити про стійкі індивідуальні характеристики людини:

- ритмічна хода властива людині натхненній, може свідчити про гарний настрій або про цікаве рішення;
- розмашиста хода при середньому і малому зрості — свідомство цілеспрямованості, активності;
- короткі і дрібні кроки часто властиві обережній, обачливій людині, що уміє тримати себе;
- переривиста хода, спотикання — показник невпевненості, скутості, боязкості;
- хода, що волочиться, може говорити і про поганий настрій, і про відсутність зацікавленості;
- повільна хода з опущеною головою і зчепленими за спиною руками буває у людини, яка зайнята вирішенням якої-небудь проблеми;
- сильний сигнал руками при ходьбі свідчить про цілеспрямованість, рішучість людини;
- звичка постійно тримати руки в кишенях при ходьбі говорить про критичність, закритість людини, прагненні пригнічувати інших.

Консультант і клієнт в процесі комунікації не усвідомлено регулюють дистанцію між собою. У діловій комунікації виділяють інтимну, персональну, соціальну і публічну зони. Інтимна зона відповідає тому простору, в рамках якого людина відчуває себе в безпеці. Кордони інтимної зони знаходяться на відстані приблизно в половину витягнутої руки (не менше 0,45 м). Персональна зона характерна для різних форм ділового спілкування і передбачає візуальний контакт між партнерами (0,45-1,20 м). Соціальна зона зазвичай спостерігається під час зустрічей в кабінетах, холах та інших службових приміщеннях, де збираються люди не дуже добре знайомі один з одним. Відстань 1,20-4,00 м прийнята при веденні наради, дискусії, семінарів, прес-конференцій. Публічна зона має на увазі спілкування з великою групою людей — в лекційній аудиторії. Відстань між тими, хто спілкується така, що деталі особи, дрібні рухи не сприймаються.

Контакт очей відображає стосунки людей. Встановлено, що той, хто говорить, дивиться на того, хто слухає, в кінці кожної репліки і в опорних пунктах повідомлення.

При нормальному розвитку стосунків люди дивляться один на одного від 30 до 60% всього періоду спілкування. Якщо дві людини під час ділової розмови дивляться один на одного більше

60% часу, то вони, швидше за все, більше зацікавлені в особі партнера, чим в предметі контакту. При позитивному розвитку стосунків партнери дивляться один на одного довше і частіше тоді, коли слухають, а не тоді, коли говорять. У такому випадку, якщо стосунки набувають агресивного характеру, то частота і інтенсивність поглядів різко збільшуються. У діловому спілкуванні візуальний контакт допомагає тому, хто говорить відчутти, що він спілкується з партнером, а не говорить в простір. При взаємодії консультанта і клієнта бажано, щоб вони дивилися в очі один одному не більше 10 секунд перед початком розмови або після того, як виголошено перші декілька фраз. Крім того, потрібно прагнути до того, щоб очі час від часу зустрічалися з очима співбесідника. Приблизно за 2 секунди до закінчення своєї мови той, хто говорить, збільшує відсоток поглядів на того, хто слухає, за 0,25 секунди цей відсоток усе більш зростає, а після закінчення мови той, хто говорить, як правило, прямо дивиться в очі співбесідникові [7].

Таким чином, вербальні і невербальні комунікації допомагають встановити конструктивні і добрі стосунки між консультантом і клієнтом. Від їх ефективності залежить результат спільних зусиль щодо рішення проблем, що виникають у клієнта.

4. Психологічний аспект комунікацій «консультант – клієнт»

Консультант, працюючи з клієнтом, повинен розуміти, що він може робити на нього сильний вплив. Це зв'язано з великою відповідальністю консультанта, яку він бере на себе. Вплив консультанта на клієнта може здійснюватися різними методами. М. Кубра виділяє такі [10]:

- Демонстрація технічних знань. Авторитет консультанта в галузі технічних знань робить істотний вплив на позицію клієнта.

- Прояв професійної чесності в роботі. Чесність, вірність зобов'язанням, методичність в підході, готовність ділитися своїми методами і знаннями робить вплив на клієнта.

- Використання наполегливого переконання. Переконання клієнта в тому, що запропонована дія є правильною.

- Вироблення загального погляду. Консультант і клієнт розділяють загальні погляди на те, як консультант намагається вирішити проблему клієнта і на підставі цього діє на людей.

- Використання участі і довіри. Консультант впливає на людей, залучаючи їх до процесу співпраці. Це досягається за рахунок звернення до них за порадою, пропозиціями, за допомогою вираження довіри, визнання власних помилок.

- Використання заохочень і покарань. Вплив на людей здійснюється за допомогою публічного визнання компетентності іншої особи, що спричиняє за собою посилення самоповаги і є потужною стимул-реакцією до роботи. Покаранням може служити, наприклад, відмова від запрошення на зустріч, приховування інформації.

- Використання відчуття напруженості і тривоги. Щоб підсилити бажання змін, корисно пояснити, що може статися з організацією, якщо не здійснювати необхідні зміни. Це створює відчуття тривоги і підсилює мотивацію до дій. Крім того, поява консультанта в організації створює певну напруженість, пов'язану з можливими наслідками відносно визначених груп людей. Це можна використовувати для визначення підрозділу, який вимагає змін в першу чергу.

Важливим моментом в комунікаціях «консультант-клієнт» є особиста психологічна сумісність. Психологічна сумісність - це здатність погоджувати свої дії і зберігати доброзичливість у взаєминах при різних видах спільної діяльності. Вона пов'язана психологічними моментами, довірою між клієнтом і консультантом.

Укладаючи договір з консультантом, клієнт купує систему переконань. При цьому важливо з'ясувати, яка ця система і оцінити, наскільки вона підходить для конкретної організації і ситуації.

На процес комунікацій консультанта та клієнта впливають і зовнішні фактори, такі як зовнішній вигляд консультанта, його лексика, стиль спілкування, інтереси, біографічні дані, стійка психіка, зріле відчуття реальності. Консультант повинен не лише упевнено виразити свою точку зору, але і прислухатися до думки опонента.

Типовими помилками консультанта у процесі комунікацій з клієнтом є [4]:

1. Невміння консультанта встановити контакт з клієнтом під час їх взаємодії. Це може виявитися в скутій жорсткій позі, у відсутності посмішки і контакту очей, в монотонній, безбарвній, емоційно бідній мові, в невпевненості в своїх силах, яка відбивається в міміці, жалюгідній позі, інтонаціях, що просять

запобігливому погляді. Або навпаки - "гіперактивність", розв'язна манера триматися, скорочення дистанції, прагнення "задавити" інтелектом, показати свою перевагу.

2. Перепрофілювання бесіди з інтересів клієнта на інші теми. Консультант не повинен говорити ні про власні інтереси, ні про що інше, окрім як про інтереси клієнта. Коли консультант говорить клієнтові про речі, пов'язані з цілями їх взаємодії, але зв'язок цей не очевидний для клієнта, то він втрачає інтерес до розмови і, можливо, захоче його припинити.

3. Невміння консультанта бути хорошим слухачем. Вже говорилося, що консультант зобов'язаний уміти слухати так само добре, як і говорити. Дуже важливо, щоб він вислуховував клієнта уважно і зацікавлено. Відсутність уваги і інтересу з боку консультанта клієнт може пов'язати як з низьким професійним рівнем, так і з власною "не цікавістю". Консультант не повинен перебивати клієнта, навіть якщо їх взаємодія обмежена в часі. Краще дати йому договорити те, що консультантові вже ясно і зрозуміло. Консультант повинен пам'ятати, що їхня бесіда з клієнтом - не лише обмін змістовною інформацією, але і обмін емоціями. Раціональність - не єдиний критерій успішної комунікації!

4. Невміння консультанта впоратися з бажанням покритикувати клієнта. Треба пам'ятати, що клієнт звернувся до консультанта не за тим, щоб той його критикував, а по допомогу, якої він потребує. Більшість клієнтів не добре ставляться до критики, особливо якщо вона стосується їх особи, поведінки або робочої діяльності.

5. Зосередження на негативному в особі і діяльності клієнта. Консультант не лише не повинен починати бесіду з питань про негативні сторони клієнта або констатувати їх наявність, але і взагалі зачіпати їх до тих пір, доки між ним і клієнтом не встановляться довірчі стосунки. Не можна говорити про погане в особі клієнта, потрібно говорити про проблемні аспекти його діяльності.

ЛЕКЦІЯ 7. РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

1. Сутність поняття «консалтингова послуга».
2. Основні характеристики консалтингових послуг.
3. Класифікація консалтингових послуг.
4. Постачальники консалтингових послуг в Україні.

1. Сутність поняття «консалтингова послуга».

Консалтингова послуга – інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування. Вона є товаром.

Особливість товару «консалтингова послуга» полягає в наступному:

- Удавана невідчутність послуги;
- Неможливість її реалізації без наявності споживача;
- Складність кількісного виміру її корисності;
- Безпосередня залежність якості консалтингової послуги від майстерності консультанта;
- Унікальність кожної послуги.

Вона, як будь-який інший продукт, має свій життєвий цикл, в якому виділяються етапи досліджень, розробки, апробації, виходу на ринок, росту, зрілості, насичення, спаду. Для кожного з них характерні певні темпи зростання, питома вага в доході консультанта, витрати на освоєння та збут конкретного виду послуг.

Ринок консалтингових послуг формується під впливом потреб клієнтів і визначається співвідношенням попиту і пропозиції, рівнем ціноутворення і стратегією поведінки продавців і покупців на цьому ринку.

2. Основні характеристики консалтингових послуг.

Існують різні підходи до поділу консалтингових послуг та їх групуванню по видах. У Європейському довіднику-показчику консультантів по менеджменту на даний час виділено 94 види консалтингових послуг, які поєднані у 8 основних груп:

1. загальне управління;
2. адміністрування;
3. фінансове управління;
4. управління кадрами;

5. маркетинг;
6. виробництво;
7. інформаційна технологія;
8. спеціалізовані послуги.

В Україні ринок консалтингових послуг ще тільки розвивається і має хаотичний характер, коли консалтингові послуги переплітаються з іншими видами фахових послуг, що не відносяться до консалтингових.

Найбільш розповсюджені види консалтингових послуг, що надаються сьогодні в Україні, поділяються на 13 груп:

- управлінський консалтинг;
- інвестиційний консалтинг;
- аудитинг;
- фондовий консалтинг;
- управління якістю;
- інжиніринг;
- інформаційно-технологічний консалтинг;
- маркетинговий консалтинг;
- реклама і відносини з громадськістю (public relations);
- кадровий консалтинг;
- навчання;
- безпека організації;
- юридичний консалтинг.

Розглянемо основні характеристики консалтингових послуг та напрями їх розвитку.

Управлінський консалтинг. Головна мета – розробка комплексу заходів, спрямованих на поліпшення якості керівництва і підвищення ефективності роботи як підприємства в цілому, так і кожного із співробітників. До цієї групи входять послуги зі стратегічного планування, реструктуризації, розробки управлінських рішень, управління організаційними змінами, інноваційного консалтингу, управлінського обліку, антикризового управління, організаційного розвитку і діловодства (адміністрування), аутсорсингу, «прокату директорів».

Аутсорсинг (outsourcing) – повна або часткова передача рутинних функцій підприємства (наприклад, бухгалтерські розрахунки, розрахунок податків, керування персоналом)

консалтинговій фірмі з метою зосередження власних зусиль на рішенні ключових стратегічних завдань.

«Прокат директорів» - використовується при тимчасовій відсутності порадника або його недавньому звільненні.

В основі реалізації практично всіх послуг лежить аналіз існуючих і очікуваних фінансових результатів.

Інвестиційний консалтинг – полягає в збереженні й нарощуванні виробничого, технологічного, фінансового й технологічного потенціалу підприємств.

Основні види: управління проектами; розробка бізнес-планів, техніко-економічних обґрунтувань; розробка і комплексна експертиза інвестиційних проектів; лізинг; супровід інвестиційних проектів; фандрайзинг.

Фандрайзинг (пошук інвестування) – один із базових видів інвестиційного консалтингу; полягає у зборі та наданні інформації про потенційних інвесторів, а також у посередницькій діяльності при одержанні фінансування.

Аудитинг.

Аудит – це системний процес одержання й оцінки об'єктивних даних про економічні дії та події, що встановлює рівень їхньої відповідальності визначеному критерію, а також надає результати зацікавленому споживачеві.

Основні види: загальногосподарський аудит; внутрішній аудит; аудит фінансових інститутів; постановка і ведення б/о; взаєморозрахунки; бюджетування.

Бюджетування – дозволяє керівництву підприємства одержати значний позитивний ефект за рахунок можливості узгодження діяльності підрозділів усередині компанії і підпорядкування її загальній стратегічній меті.

Безсторонні бюджети дозволяють менеджерам спочатку конкретизувати поставлені задачі, а потім проаналізувати стан справ у компанії: як пройшов поточний період – чи приніс прибутки або збитки, чи є гроші на рахунку, що можна чекати в найближчому майбутньому.

Види **фондового консалтингу**: розміщення і придбання ЦП; емісія ЦП; брокерське обслуговування; оцінка немайнових прав та інтересів.

Управління якістю – створення системи якості; сертифікація системи якості; аналіз документації системи якості; проведення

аудиту системи якості; проведення внутрішніх перевірок системи якості; написання посібника з якості; розробка і впровадження елементів TQM (елементи загальної якості).

Даний вид послуг порушує також питання про керування якістю консалтингових послуг і впровадження системи якості в консалтингових фірмах.

Інжиніринг – послуги з інженерної підготовки і забезпечення процесу виробництва, будівництва й експлуатації різних об'єктів (оцінка технологічних можливостей підприємства; підготовка виробничого процесу; забезпечення процесу виробництва; впровадження нових технологій, нової техніки; виробничий дизайн).

Інформаційно-технологічний консалтинг – достатньо новий та перспективний, в зв'язку з ростом попиту на інформаційну техніку та інформаційні технології.

Інформаційні технології – способи автоматизованої переробки інформації.

Основні види: автоматизація офісів і документообігу; автоматизація бізнес-процесів; реінжиніринг бізнес-процесів; планування ресурсів підприємства; розробка і супровід спеціалізованого програмного забезпечення ПО; створення і супровід спеціалізованих баз даних; створення і супровід комп'ютерних систем; проектування й установка комп'ютерних мереж; надання Інтернет-ресурсів тощо.

Реінжиніринг бізнес-процесів – фундаментальне перепроєктування бізнес-процесів компаній для досягнення корінних поліпшень в основних показниках їхньої діяльності: вартості, якості, послуг і темпів.

Основні види **маркетингового консалтингу** – маркетинг-планування, комплексний аналіз ринку; розробка систем стимулювання ринку, ціноутворення і цінова політика; пошук ділових партнерів, оптимізація логістики.

По статистиці понад 75 % усіх банкрутств у світі відбуваються внаслідок поганого знання свого власного продукту, споживача, каналів поширення, конкурентів.

Метою послуг з **реклами і відносин з громадськістю** є створення в очах громадськості позитивного і разом з тим особливого, що відрізняється від конкурентів, іміджу товару або фірми.

Основні напрямки – комплексні рекламні кампанії, медіа-планування, підготовка і проведення кампаній з public relations; інформаційна підтримка, передвиборчі технології.

Кадровий консалтинг (рекрутмент) – це послуги з підбору й оцінки кадрів (є найбільш розповсюдженим в Україні, так як не вимагає особливої кваліфікації консультантів у даній області).

Напрямки розвитку – оптимізація організаційної структури, оптимізація взаємодії підрозділів (формування команди), розробка стратегії мотивації персоналу, дозвіл внутрішніх конфліктів (набирає силу на нашому ринку), психологічне консультування.

Навчання – є самим старим видом консультування в нашій країні, що називали підвищенням кваліфікації керівного складу. Основні напрями навчання – конференції, курси, семінари, круглі столи, тренінги, ділові ігри, організаційно-ділові ігри, рольові ігри, метод майстер-класу, теорія рішення винахідницьких задач.

Найновіший напрямок консалтингу – **безпека організації** – розвиває наступні напрямки: технічні системи безпеки, охоронні послуги, перевірка благонадійності потенційних партнерів, патентна діяльність, захист інформації.

Напрямки юридичного консалтингу – створення, реєстрація акредитація, інкорпорація підприємств; акціонування підприємств; експортно-імпортні операції; патентознавство і ліцензування; повернення боргів, банкрутство, ліквідація, юридична експертиза документів; участь у переговорах (медіаторство).

3. Класифікація консалтингових послуг.

Консалтингова діяльність розрізняється за різними критеріями й ознаками. В залежності від наданих послуг консалтингова діяльність розрізняється:

Таблиця 7.1

Класифікація консалтингових послуг

Ознаки	Типи
За предметом роботи	<ul style="list-style-type: none"> • проектне консультування; • процес не консультування.
За типами консультування	<ul style="list-style-type: none"> • інформаційне; • експертне; • процес не; • навчальне.
За цілями	<ul style="list-style-type: none"> • цільове; • багатоцільове.

За результатами	<ul style="list-style-type: none"> • нормативне; • оціночне; • проблемне.
За завданнями	<ul style="list-style-type: none"> • оперативне; • стратегічне; • організаційне; • розвиваюче.
За спеціалізацією консультантів	<ul style="list-style-type: none"> • фахове; • дженералістське.
За місцем розташування консультантів	<ul style="list-style-type: none"> • зовнішнє; • внутрішнє.
За тривалістю проведення робіт	<ul style="list-style-type: none"> • короткострокове; • середньострокове; • довгострокове; • разове; • періодичне; • абонементне.
За клієнтурою	<ul style="list-style-type: none"> • індивідуальне; • організаційне.
За масштабами клієнта	<ul style="list-style-type: none"> • для державних підприємств; • для приватизованих підприємств; • для середніх підприємств; • для малих підприємств.
За галузями клієнта	<ul style="list-style-type: none"> • з банківської справи; • з енергетики; • з транспорту; • з охорони здоров'я тощо.
За місцем розташування консалтингової фірми	<ul style="list-style-type: none"> • локальні; • регіональні; • всеукраїнські; • багатонаціональні.
За методом роботи	<ul style="list-style-type: none"> • діагностичне; • розрахункове; • інформаційне; • навчальне.
За функціями консультанта	<ul style="list-style-type: none"> • експертне; • аудиторське; • ідеологічне; • викладацьке; • тренерське; • менеджерське.
За типами консультаційних пропозицій	<ul style="list-style-type: none"> • рекомендації з конкретних змін відносин; • нові ціннісні орієнтації; • методики рішення проблем.

4. Постачальники консалтингових послуг в Україні.

- Філіали великих іноземних багатofункціональних фірм, що мають консультаційні проекти з українськими державними структурами з питань оподаткування, бюджетного регулювання, удосконалення нормативно-правової бази, а також спільні та іноземні компанії, що обслуговують банківські структури;
- Представництва іноземних консультаційних фірм, які здійснюють стратегію завоювання нових ринків та досліджують привабливість українського ринку;
- Іноземні консультаційні фірми, що працюють за програмами донорських організацій та надають технічну допомогу з питань УК в пріоритетних галузях народного господарства (енергетика, транспорт, зв'язок, сільське господарство тощо);
- Вітчизняні консультаційні фірми. Які спеціалізуються на наданні послуг з питань приватизації підприємств, включаючи оцінку майна, підготовку документального супроводження процесу приватизації тощо;
- Спеціалізовані консалтингові фірми, що надають консультаційні послуги з окремих напрямків УК (бізнес-планування, фінансова оцінка, маркетинг, податкове планування, митне регулювання тощо).

ЛЕКЦІЯ 8. МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

1. Загальні підходи до маркетингу консалтингових послуг
2. Заходи маркетингу по відношенню до різних типів клієнтів
3. Реклама консалтингових послуг
4. Діяльність по створенню суспільної думки

1. Загальні підходи до маркетингу консалтингових послуг

У сучасних умовах, як і будь-який вид бізнесу, консалтингові послуги потребують просування на ринку. Це пов'язано з конкуренцією, необхідністю інформувати потенційних клієнтів про послуги, створенням суспільної думки по відношенню до консалтингової фірми або консультанта. Крім того, консалтингові послуги специфічний вид бізнесу, який пов'язаний з формуванням довіри і довготривалих стосунків з клієнтами, тому в ньому

особливу роль відіграє маркетинг взаємовідносин. Слід враховувати також, що консалтингові послуги в своїй більшості є послугами B2B (бізнес для бізнесу), де рішення приймається відповідальними особами в інтересах підприємств, на яких вони працюють, або колегіально. Для прийняття такого рішення потрібна інформація про консалтингову компанію, її репутацію, досвід роботи на ринку в проблемних питаннях, реалізованих проектах.

Інформація про консалтингову компанію повинна бути доступною для потенційних клієнтів, не нав'язливою, а також давати змогу публічно ознайомитись з її успіхами.

Таким чином, маркетингова діяльність консалтингових фірм має бути побудована на створенні інформаційного поля; створенні репутації фірми та її співробітників; формуванні та піддержанні взаємозв'язків з клієнтами.

Створення інформаційного поля дасть можливість потенційним клієнтам отримати інформацію про консалтингову фірму та її послуги. Воно може відбуватися за рахунок таких каналів маркетингу:

- особистих рекомендацій клієнтів, з якими співробітничала фірма;
- публікацій в наукових, науково-популярних, спеціалізованих, тематичних виданнях;
- участі у семінарах, конференціях, робочих групах;
- членства у професійній асоціації;
- реклами;
- створенні суспільної думки;
- виступах у засобах інформації;
- відповідей на консультаційні пропозиції.

У більшості випадків, пряма реклама менш ефективна, чим інші засоби розповсюдження інформації. Це пов'язано зі специфікою консалтингових послуг, що потребують великого ступеня довіри до консультанта. Тому формування репутації консультанта або консалтингової фірми є важливим моментом в маркетингу консалтингових послуг. Репутація формується і внаслідок ефективної співпраці з різними клієнтами і за рахунок відомості, яка є результатом участі у публічних заходах.

Для маркетингу консалтингових послуг властиві такі заходи, як: віщання, залицання, надзадоволення, вирощування стосунків з клієнтами, вислуховування ринку.

Віщання - це надання інформації цільовому ринку про компанію і її послуги, створення громадської думки.

Залицяння – це налагодження стосунків з клієнтами.

Надзадоволення – це виконання роботи на найвищому рівні, який спричиняє за собою високу оцінку компанії клієнтом.

Вирошування стосунків з клієнтом припускає, що клієнт високо цінує, коли консультанти проявляють готовність витратити свій особистий час, працюючи наднормово, генеруючи ідеї, виявляючи цікавість до розвитку бізнесу клієнта.

Вислуховування – це накопичення інформації про ринок.

2. Заходи маркетингу по відношенню до різних типів клієнтів

Маркетинг консалтингових послуг по відношенню до нових і до наявних клієнтів має свої особливості.

Для залучення нових клієнтів використовують наступні дії.

1. Проводять маркетингове дослідження і сегментування ринку, виділяють ті сегменти, на яких є шанс успішної роботи. Такі сегменти володіють достатньою потенційною доходністю, невеликою конкурентністю і доступністю.

2. Беруть участь у заходах, в яких можуть бути присутні представники потенційних клієнтів.

3. Демонструють компетенції в ході участі у проектах, семінарах, конференціях, симпозіумах, відображають їх у публікаціях.

4. Віддають перевагу особистому спілкуванню з потенційними клієнтами.

5. Підтримують зв'язок з наявними клієнтами з метою розширення контактів і отримання рекомендацій від них.

6. Створюють сайти та просувають їх у мережі.

7. Надають рекламу в спеціалізованих виданнях та розміщують посилання в мережі Інтернет.

8. Розробляють та впроваджують програму PR, за допомогою якої збільшують обізнаність широких кіл громадськості і потенційних клієнтів про фірму, створюючи добру суспільну думку.

Для клієнтів, що співпрацюють або вже співпрацювали з консультантом або фірмою і отримали якісні послуги, маркетингова діяльність може включати наступне.

1. Побудову особистих взаємин з представниками і керівництвом клієнта.
2. Проводять додаткові роботи при реалізації проектів.
3. Розширюють знання про галузь клієнта та його компанію.
4. Ініціюють нові контакти на основі пропонування інновацій.
5. Роблять ділові візити, дзвінки.
6. Проявляють інтерес до справ клієнта за результатами реалізованих проектів.
7. Запрошують на заходи, що проводить консалтингова фірма представників клієнта.
8. Беруть участь у заходах, що проводить клієнт.
9. Впроваджують заходи щодо підтримки обізнаності та довіри до консалтингової фірми.
10. Розробляють можливості on-line консультацій на сайті консалтингової компанії.
11. Використовують усі можливості Інтернет для підтримання зв'язків з клієнтами.
12. Проводять розсилку рекламних буклетів та прес-релізів.
13. Роблять презентації на професійних зборах для підтримання своєї репутації в професійних колах і в очах своїх клієнтів.
14. Випускає інформаційні бюлетені, що створює репутацію експертів з даного питання.
15. Впроваджує CRM-технології для впровадження маркетингу взаємовідносин.

3. Реклама консалтингових послуг

За своєю природою консалтингові послуги не є послугами масового попиту, і тому вони не потребують масової реклами. Консалтингові компанії майже не дають пряму рекламу, і лише деякі практикують іміджеву, що більше впливає на свідомість, чим на поведінку потенційних клієнтів.

Існує закономірність: чим менш формалізований результат роботи консультантів, тим менш такі послуги можливо і необхідно рекламувати. Саме тому реклама більше використовується в зрілих галузях консалтингу, що пропонують стандартизовані послуги, такі як загальний аудит, незалежна оцінка, підбір персоналу тощо. У цьому випадку рекламу використовують і гранди, і середні, і зовсім невеликі компанії.

На вибір рекламної стратегії для конкретної консалтингової компанії впливає безліч чинників, у тому числі такі:

- вид послуг;
- сезонність попиту;
- розмір консалтингової компанії;
- тривалості циклу покупки консалтингових послуг;
- фінансові ресурси консалтингової компанії;
- фаза життєвого циклу розвитку консалтингової компанії;
- ситуація, що складається на ринку, в економіці глобальній, країни, регіону, галузі.

Основною метою рекламної кампанії консалтингових послуг може бути:

- створення обізнаності потенційних клієнтів про фірму та послуги;
- підтримка у потенційних клієнтів обізнаності про марку і послуги компанії, нагадування про неї;
- створення позитивного іміджу компанії та його підтримка;
- формування довіри до консалтингової компанії;
- формування та підтримка бренду компанії. Розглянемо основні засоби розповсюдження реклами для консалтингових послуг.

Телебачення. Може використовуватися у контексті значних подій, що відбуваються за участю консалтингової компанії, і подається у вигляді сюжетів у новинах, участі консультантів у телевізійних програмах спеціальної тематичної направленості. Це створює імідж компанії та консультантам і може розглядатися як іміджева реклама в контексті PR-діяльності. Широка традиційна телевізійна реклама менш ефективна, тому що при її застосуванні відбувається велике некорисне охоплення аудиторії, що супроводжується значними витратами, але не викликає тієї довіри, яка спонукає потенційних клієнтів до звернення за послугами. Крім того, телевізійну рекламу дивляться переважно дома, що не створює ділової обстановки, яка сприяє прийняттю рішення стосовно консалтингу, і існує розрив у часі перегляду реклами і реакції на неї.

Радіореклама. Аналогічно телевізійній рекламі має значне некорисне охоплення аудиторії, що супроводжується значними витратами. Але участь консультантів у ділових програмах радіостанцій як експертів з проблемних питань значною мірою

сприяє загальній відомості компанії або консультантів. Крім того, на радіо більш концентрована цільова аудиторія в залежності від формату радіостанції, що дає можливість вибіркового підходу до участі у програмах.

Зовнішня реклама та реклама на транспорті взагалі не має сенсу для розміщення інформації щодо консалтингових послуг. Зовнішня реклама може бути лише у вигляді вказівок неподалік від офісу компанії.

Газети, журнали, довідники. Це засоби масової інформації, які мають визначену цільову аудиторію. Особливо, якщо це спеціалізовані видання економічної, ділової направленості. Реклама в них може мати пряму форму, а також опосередковану, яка включає публікацію статей експертів, що є співробітниками консалтингових компаній. У пресі можуть знайти відображення рейтинги, огляди, в яких відображені консалтингові компанії або консультанти як учасники або експерти. За рахунок спеціалізації такі засоби мають подовжений життєвий цикл, особливо це стосується довідників і журналів, а також вторинного читача, що сприяє подовженню життя реклами консалтингових послуг.

Реклама «direct-mail» дозволяє робити пропозиції безпосередньо звертаючись до топ-менеджменту підприємств. Для цього необхідно зробити список розсилки (адресну програму), прийняти рішення до кого безпосередньо буде особисте звернення і з якою пропозицією.

Ефективною є *реклама консалтингових послуг в Інтернеті*. Основним її видом повинний бути сайт консалтингової компанії, який надає широку інформацію потенційному клієнтові. Посилання на сайт повинно бути розміщено в основних пошукових системах, значущих галузевих каталогах консалтингових компаній, а також на тематичних сайтах. Якщо компанія орієнтується на роботу з іноземними компаніями, то англійська частина сайту повинна бути добре проіндексована в Google, Altavista, Yahoo з урахуванням слова «Ukraine». Треба також досягти того, щоб в основних пошукових машинах сайт опинився на першій або другій сторінці при пошуку за ключовими словами.

Банерна реклама в Інтернеті ефективна тільки при розміщенні її на тих сайтах, де знаходиться цільова аудиторія. Участь у загальних банерних обмінах малоефективна і тому не має сенсу.

Будь-яке рекламне звернення необхідно розглядати як частину рекламної кампанії, оскільки одиничні звернення малоефективні. Для підвищення ефективності реклами необхідно також дотримуватися низки правил відносно розробки тексту рекламного звернення. Це такі правила.

Рекламне звернення в різних засобах реклами повинно враховувати їх специфіку та показувати вигоду від співпраці з консалтинговою компанією. Крім того в консалтингу важливий досвід роботи, тому можна вказати стаж роботи компанії на ринку.

Якщо компанія має широко відомий бренд, то рекламні звернення можуть бути більш абстрактними, підкреслюючи сам бренд.

Реклама повинна звернути на себе увагу і утримати її. Тому ефективним є використання в рекламі графіків, діаграм, фотографій, що на 30-40%, за оцінками дослідників, збільшує вірогідність того, що на рекламу звернуть увагу. Текст має бути простим, аргументи зрозумілими.

Текст має бути ствердним і викликати позитивну реакцію. Не можна вживати в рекламі частку «не-» і слово «ні». Ефективно спрацьовує особисте звернення «Ви», тоді як слово «Ми» в рекламному обігу недопустимо.

4. Діяльність по створенню суспільної думки

Основними методами, за допомогою яких консалтингова компанія може створювати позитивну суспільну думку, можуть бути такі.

1. Налагодження стосунків із засобами масової інформації (ЗМІ).

Відношення із ЗМІ є двосторонніми. З одного боку, компанія надає ЗМІ матеріали про свою діяльність, з другого – ЗМІ робить кроки для випуску коментарів і інформаційних повідомлень про компанію, запрошує її до участі у програмах як експертів, друкує статті провідних спеціалістів. Взаємна довіра і повага між компанією і засобами масової інформації служать необхідною основою добрих стосунків, які відображаються на репутації серед потенційних клієнтів. Проте слід враховувати, що популярні ЗМІ зазвичай віддають перевагу освітлюванню сенсаційних повідомлень, або інформаційних повідомлень, що містять елементи новизни.

Керівництво компанії повинне будувати свої стосунки з massmedia на основі довіри, достовірності і своєчасності. Відповідальний працівник за зв'язки із ЗМІ повинен виконувати такі основні завдання:

- надавати матеріали для статей, нарисів, репортажів;
- відповідати на запити преси і надавати комплексні інформаційні послуги;
- стежити за повідомленнями у пресі, на радіо і телебаченні; оцінювати результати;
- вживати заходів, якщо потрібно, щодо виправлення помилок.

2. Використання фірмового стилю

Фірмовий стиль в оформленні друкованої та сувенірної продукції є одним з сильних засобів маркетингу. Він може полягати у використанні емблеми, логотипу, шрифтів, кольорів тощо.

3. Формування корпоративної культури.

Основні складові корпоративної культури – це цінності, установки, пріоритети працівників, пов'язані з їх роботою в даній організації; система стосунків, що визначає сприйняття працівниками своєї роботи і організації, в якій вони працюють; норми поведінки, що визначають дії й поведінку працівників; дії й поведінка працівників у конкретних ситуаціях.

Консалтингові проекти – це найчастіше робота цілої команди фахівців як в одній, так і в декількох галузях знань. Саме від ефективності командної роботи прямо пропорційно залежить результат роботи, і як слідство, прибутковість компанії, її репутація на ринку, перспективи розвитку. Сильна організаційна культура здатна стати додатковим мотиваційним чинником у роботі персоналу, створити підґрунтя для ефективної командної роботи.

Корпоративна культура сприяє ефективному діловому спілкуванню як внутрішньому, так і зовнішньому, що створює позитивну репутацію компанії серед своїх співробітників, партнерів, учасників ринку та громадськості.

4. Використання кіно- і фотозасобів.

У PR-діяльності використовують документальні фільми, сюжети, іміджеві відеоролики. Використання фотографії створює враження достовірності і має привабливість, якою не володіє друкований текст; фото використовують при оформленні рекламних проспектів, газетних репортажів, при випуску ілюстрованих видань.

5. Використання усної мови.

Усна мова є потужним способом підтримки зв'язків з громадськістю. Уміння виступати на засіданнях, конференціях, офіційних зустрічах є одним з професійних вимог в суспільному житті. До цієї галузі відноситься також уміння вести телефонні переговори. 6. Спонсорство. Консалтингова компанія може використовувати спонсорство як засіб, що створює позитивне відношення до неї громадськості і потенційних клієнтів. Це може бути спонсорство конференцій, наукових заходів, культурних і освітянських програм.

ЛЕКЦІЯ 9. РИЗИК У КОНСУЛЬТАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Поняття та основні види ризиків у консультуванні та їхні наслідки.

2. Ризик незабезпечення належної якості виконання проекту.
3. Ризик порушення термінів виконання робіт.
4. Ризик недодержання бюджету проекту.
5. Заходи щодо обмеження ризиків.

1. Поняття та основні види ризиків у консультуванні та їхні наслідки

Успіх такого масштабного заходу, яким є консультаційний проект, наражається на різноманітні ризики. Їхній розгляд – доволі актуальна проблема:

- по-перше, внаслідок того, що консалтингова діяльність, яка набуває дедалі більшого поширення, має підприємницьку природу, і як будь-який інший бізнес перебуває під дією систематичних і несистематичних факторів, нестабільного і мінливого зовнішнього економічного середовища;

- по-друге, усвідомлення існуючих ризиків змушує враховувати потенційні загрози у практичній діяльності та вживати певних заходів для їх запобігання або мінімізації;

- по-третє, незважаючи на розвиток консультаційної діяльності, досі відчувається нестача інформаційних і аналітичних матеріалів з цієї проблематики.

У більшості випадків замовник може судити про рівень виконуваних консультантами робіт тільки за матеріалами

рекламного характеру. В той же час судити про наміри, досвід і сумлінність самого замовника консультант, що залучається, може тільки за непрямими ознаками. Все це і породжує межі імовірної дії несприятливих чинників і небажаних подій.

У найбільш загальному вигляді ризик – це ймовірність настання несприятливих подій і дії несприятливих чинників, здатних негативно вплинути на досягнення мети. Якщо проаналізувати вплив ризиків на результат проекту, то найбільш очевидними і суттєвими чинниками є якість реалізації, терміни і вартість проекту.

Якщо існує хоча б одна з несприятливих подій, ризик настання якої не був передбачений і не «застрахований» в проектній документації і діях учасників проекту, то ця подія зумовить певні відхилення в очікуваних результатах, а саме:

- будуть порушені терміни виконання робіт;
- зміниться вартість виконаних робіт;
- результати проекту не відповідатимуть поставленим завданням.

2. Ризик незабезпечення належної якості виконання проекту.

Найважливішим критерієм, що формує імідж консультаційної фірми, є якість виконання робіт і наданих консультаційних послуг. У свою чергу якість визначається ефективністю тих змін, на які спрямовано консультаційний проект. Серед чинників, здатних вплинути на якість, слід відзначити:

- кваліфікацію команди консультантів (співвиконавців);
- достатній досвід менеджера проекту;
- ефективність координації робочої групи в процесі виконання проекту;
- розуміння співробітниками підприємства цілей проекту;
- адекватність очікувань замовника;
- ефективність взаємодії консультантів і персоналу компанії замовника.

Власне якість виконання консультаційних проектів цілком і повністю залежить від робочої групи. Вирішальну роль тут відіграє особистість менеджера проекту, адже на самому початку проекту йому належить зібрати навколо себе команду людей, які не просто виконуватимуть свої обов'язки, але «відчуватимуть» проект і

здійснюватимуть його з інтересом. І саме на менеджера покладається відповідальність за загальний результат проекту.

Так, у робочій групі можуть бути зібрані висококласні фахівці, але якщо між ними не було налагоджено взаєморозуміння, то зістикувати етапи, виконані різними людьми (групами людей), стає дуже непросто. Проте для досвідченого менеджера це не має створювати нездоланих труднощів. Існує набір методів щодо координації дій робочої групи – формалізація робочих завдань, планування робіт, структурування майбутніх звітних матеріалів тощо.

На перший погляд, це не виглядає очевидним, але якість виконання робіт суттєво залежить від фахівців, що беруть участь у проекті з боку замовника.

Перше, з чим доводиться зіштовхнутися консультанту, – це розуміння цілей консалтингу конкретними фахівцями відділів, що беруть участь у проекті, адже у кожного воно своє. Це стосується насамперед структурних підрозділів, у яких впроваджуване рішення не передбачає кардинальних змін. По-перше, співробітникам таких підрозділів буває незрозуміло, навіщо все це відбувається, якщо в підрозділі і так все працює добре.

По-друге, з їхньої точки зору, документальна регламентація і без того функціонуючої діяльності не має значення. Загальне розуміння ідеї існує переважно тільки у керівництва. Результатом подібної позиції є ненадання або ж неповне надання інформації, що відображає діяльність, про процеси на рівні підрозділів. Складається ситуація, коли наявний досвід роботи співробітників переростає в переконаність у вичерпних знаннях про свою компанію загалом.

Таке «позиціонування» часто призводить до відкритого саботажу змін або до необхідності тривалих у часі узгоджень і роз'яснювальних бесід.

Зрозуміло, неповне надання інформації негативно впливає на якість регламентних і нормативних документів, що описують взаємодію залучених у проект і «не охоплених проектом структурних підрозділів».

3. Ризик порушення термінів виконання робіт

Можна з достатньою впевненістю стверджувати, що лише незначна кількість проектів завершується вчасно. Відставання від

плану, неузгодженість документів, а також співробітники замовника, які часто відкрито перешкоджають діяльності консультантів, – найпоширеніші проблеми менеджерів проєктів.

Існує кілька ключових моментів, що зумовлюють затягування термінів з вини консультанта, яким варто приділити достатню увагу ще на стадії планування проєкту, а саме:

- відсутність взаємодії із замовником, з одного боку, і нерозуміння необхідності взаємодії з консультантом – з іншого;
- відсутність процедури проведення узгоджень, доопрацювань і ухвалення робіт;
- нездатність погоджувати корективи усередині компанії замовника;
- неправильне визначення обсягу, складу і послідовності робіт;
- використання неперевіраних/невивчених методологій;
- непослідовність дій (нездатність прийняти результати і дотримуватися рекомендацій).

На стадії передпроєктного дослідження виконавцем можуть бути неправильно сформульовані або не повною мірою усвідомлені реальні потреби замовника. Часто збір первинних даних здійснюють фахівці невисокої кваліфікації. Така організація робіт дає змогу знизити вартість передпроєктного етапу, але саме цей підхід приховує ризик, що у відсутність чіткої методології його проведення навіть адаптовані до конкретного підприємства опитні листи можуть не охопити деякі істотні питання.

Аналіз зібраної інформації здійснюють консультанти вищої кваліфікації, але втрати інформації при первинному зборі не можуть бути компенсовані навіть їхнім досвідом і професіоналізмом. Щоб уникнути подібного ризику, необхідний тісний контакт з персоналом замовника для конкретизації отриманої інформації і чіткого та ясного формулювання цілей проєкту надалі.

Важливим є також закріплення процедур узгодження, доопрацювання й ухвалення виконаних робіт з боку як консультанта, так і замовника. На перший погляд, обмеження кількості днів, виділених на узгодження, здається надмірною суворістю. Насправді ж нескінченні доробки і «переосмислення» не покращують принципово досягнутого результату, проте вимагають часу.

У даному випадку керівникам проекту від обох зацікавлених сторін дуже доречно пам'ятати приказку «Краще – ворог хорошого», інакше проект може значно затягнутися в боротьбі за «ідеальну якість».

Однією з найпоширеніших помилок виконавців при складанні плану-графіка робіт є неправильний розрахунок обсягу робіт. Насправді, з 100%-ною точністю неможливо визначити трудомісткість всіх робіт, навіть якщо вони виконувалися раніше. Кожен проект унікальний, тому запровадження готових сценаріїв і перевірених рішень часто виявляється неефективним. Як правило, від 30% до 60% всього часу проекту витрачається тільки на розробку. Трудомісткість технічних робіт можна прогнозувати доволі точно, а ось трудомісткість «народження ідеї» вирахувати неможливо.

Термін робіт також нерозривно пов'язаний з використовуваною методологією. Консультаційні проекти здебільшого не мають чітко закріпленої методології. В ході рішення нетипових комплексних завдань можуть виникати рішення, що докорінно змінюють методологію або потребують нового підходу. У такому разі під впливом обставин може відбутися порушення або зміна логічної послідовності виконання робіт і навіть блоків робіт. Коли така методологічна робота відбувається в процесі виконання проекту, ризик відставання істотно підвищується.

Часто в подібному процесі виникає необхідність корекції результатів цілих блоків вже завершених робіт у зв'язку з принциповими змінами, що вносяться у ході проекту. Зрозуміло, така ситуація вимагає або узгодження зміни часу виконання робіт у контракті, або надзусиль від консультанта.

4. Ризик недодержання бюджету проекту

Останньою з тих, що розглядаються, є група чинників, які впливають на бюджет проекту:

- неправильна оцінка необхідних ресурсів;
- змінюваність проекту (постійні зміни, що ініціюються замовником, виражаються в додаткових витратах).

Часто розвиток і саме існування проекту впирається саме в бюджетні обмеження. Проект на завершальному етапі різко відрізняється від того, яким він уявлявся на самому початку, коли планувався бюджет. Не тому, що на етапі планування був

занижений обсяг необхідних фінансових ресурсів, хоча буває, що саме це і має місце, а тому що всі зміни і коректування, що відбуваються в процесі реалізації проекту, знаходять своє віддзеркалення у складі робіт і їх трудомісткості.

Зміни, що ініціюються як консультантом в процесі пошуку оптимального рішення, так і замовником, також у прагненні підвищити ефективність діяльності підприємства, виражаються в додаткових витратах, що виливається у відчутне перевищення бюджетного обмеження. Вартість проекту зростає, тоді як його ціна була закріплена контрактними документами. Дана ситуація може бути сприйнята сторонами як «допустиме перевищення бюджету робочого часу проекту» і не стане каменем спотикання. Однак коли обсяг додаткових витрат складає значну частину початкового бюджету, то сторонам краще повернутися за стіл переговорів, у протилежному випадку – проект ризикує бути припиненим.

5. Заходи щодо обмеження ризиків

Таким чином, вище визначено три групи параметрів, що зумовлюють визначальний вплив на результати виконання проекту. Очевидно, що робота щодо обмеження ризиків повинна починатися ще до здійснення проекту, у момент його розробки і оформлення контрактної документації. Але і в ході проекту і консультант, і замовник повинні ще дуже багато що зробити.

Основні заходи, що дають змогу знизити ризики консультаційного проекту, можна поділити на такі групи:

- забезпечення правових аспектів зниження ризику, що припускають опис у контрактній документації можливих спірних ситуацій, а також очевидним чином обумовлюючих інтереси сторін стосовно робіт;
- організаційні аспекти, що передбачають ефективне управління ходом робіт;
- технологічні аспекти – забезпечення робіт відповідною методично-технологічною і технічною базою.

Потрібно також розділяти аспекти впливу щодо зниження ризиків на дії консультантів і дії замовників (табл.1).

Проте необхідно в цьому контексті зазначити, що правові аспекти через специфіку мають обопільну спрямованість і (в ідеалі) забезпечують рівність сторін, що укладають угоду щодо консультаційного проекту. Водночас організаційні аспекти більшою

мірою стосуються консультантів (що й зрозуміло, адже роботи виконують передусім вони), а технологічні – замовника тільки в частині технічного забезпечення робіт і лише у випадках, коли це було передбачено відповідними положеннями контракту.

Наведений перелік потенційних загроз може виявитись далеко не повним, однак такі помилки є найбільш поширеними для типових консультаційних проектів.

Таблиця 9.1

Фактори та аспекти зниження ризику невиконання консультаційного проекту

Фактори ризику	Наслідки впливу			Відповідальна сторона	Аспект зниження
	Якість	Строки	Бюджет		
1	2	3	4	5	6
Відсутність взаємозв'язку між діями різних служб консультанта при підготовці проекту	+++			Виконавець	Організаційний
Відсутність договору або передоплати, що покриває цей ризик	+++	+++	+++	Виконавець	Організаційний
Недостатня кваліфікація консультантів (співвиконавців)	+++		+	Виконавець	Організаційний
Відсутність в договорі положень, що чітко визначають склад і результати робіт	+++	+	+	Виконавець	Організаційний
Відсутність в договорі положень, що чітко визначають терміни і бюджет робіт	+	+++	+++	Виконавець	Правовий
Відсутність злагодженого графіка платежів	+	+++	+	Виконавець	Правовий
Неефективна координація робочої групи в процесі виконання проекту	+++	+++	+	Виконавець	Правовий
Відсутність у договорі положень про охорону авторських прав консультантів	+++			Виконавець	Правовий
Відсутність в договорі положень, що охороняють комерційну таємницю замовника	+++			Замовник	Правовий
Недостатній досвід менеджера проекту щодо ведення проектів	++			Виконавець	Організаційний
Відсутність регламенту взаємодії між виконавцями	++	+++		Виконавець	Правовий
Відсутність відповідального виконавця у комплексному проекті	++	++		Замовник	Правовий

Продовження таблиці 9.1

Різне розуміння співробітниками підрозділів цілей консультаційного проекту	++	++		Замовник	Організаційний
Завищені очікування замовника	++			Замовник	Правовий
Ненадання/ неповне надання початкової інформації, відсутність регламенту надання інформації	++	+++		Замовник	Правовий
Відсутність процедури проведення узгоджень, доробок і ухвалення робіт	+	+++		Виконавець	Правовий
Нездатність погоджувати корективи усередині компанії замовника	++	+++		Замовник	Організаційний
Неправильне визначення обсягу, складу і послідовності робіт		+++	+	Виконавець	Організаційний
Використання неперевіраних/невичених методологій		++	++	Виконавець	Технологічний
Відсутність необхідної технічної бази	+	++	+	Виконавець	Технологічний
Непослідовність у діях (нездатність прийняти результати і дотримуватись рекомендацій)	+++	+		Замовник	Організаційний
Невірна оцінка необхідних фінансових ресурсів	++	++	+++	Виконавець	Організаційний
Змінність проекту (постійні зміни, що ініціюються замовником, що виражаються в додаткових трудovitратах)	++	++	+++	Замовник	Правовий

ЛЕКЦІЯ 10. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

1. Види консультування.
2. Фази і етапи консультативного процесу.
3. Угода про консультування.

1. Види консультування

Консалтингова робота формується під впливом клієнта. Характерні такі основні види консультування:

інформування;
експертиза;
процесне консультування / впровадження;
навчання / тренінги.

Інформування. Забезпечення клієнта інформацією є основним завданням консультанта. Іноді це його єдина або головна задача - наприклад, коли клієнт хоче порівняти діяльність своєї фірми із іншими, використовуючи для цього дані, які надасть йому консультант.

У багатьох випадках консультанту достатньо знайти і представити інформацію, яка дозволить клієнту змінити напрямок роботи, прийняти рішення про капіталовкладення або визначити які організації досягають найкращих результатів.

Інформація має велику силу і може впливати на людей, які нею цікавляться і здатні за її допомогою робити висновки.

Консалтингові фірми іноді зберігають дуже цінну інформацію. Багато з них стали справжніми експертами із її збору та обробки. Деякі фірми почали пропонувати себе як спеціалізовані банки даних. Вони поширюють шляхи роботи з інформацією, використовують її для надання клієнту нових форм послуг.

Інформаційні послуги набувають сучасного значення і сфера їх швидко розвивається. Вони містять різні типи постійних та одноразових послуг, а з допомогою яких клієнти можуть знайомитись із практичними та теоретичними розробками в галузях, що мають життєво важливе значення для їх ділової активності.

Інформаційна послуга - цінна послуга клієнтам та джерело нових контактів. За її допомогою клієнт може отримати нові ідеї та попросити консультанта вивчити їх та впровадити у реальність.

Експертиза. При експертному консультуванні консультант виконує діагностику, розробку рішень та рекомендацій щодо їх впровадження. Роль клієнта - забезпечення консультанта і необхідною інформацією та оцінка результатів.

Основними етапами організації та проведення експертного оцінювання є:

визначення мети експертизи та опитування. На цьому етапі встановлюються завдання для вирішення, термін виконання робіт, фінансове і матеріальне забезпечення, місце і час проведення опитування, кількість турів опитування, форма його проведення, порядок фіксації і збирання результатів;

- формування групи спеціалістів-аналітиків (організаторів експертизи), визначення їх прав і обов'язків;
- відбір експертів і формування експертних груп;
- проведення опитування;
- визначення методики обробки даних опитування;
- аналіз і обробка інформації, отриманої від експертів;
- ознайомлення з результатами експертизи організації і осіб.

Головним етапом роботи експертів є **опитуваний**, яке включає:

постановку завдання і формування переліку питань, інформаційне забезпечення; відпрацювання експертами думок, оцінок, прогнозів; збирання результатів. При організації опитування необхідно забезпечити максимальну інформованість, творчу активність та самостійність експертів.

Експерти можуть працювати у двох різних напрямках:

- **окремо один від одного**, коли збирання інформації здійснюється кожним експертом індивідуально. У цьому разі експерт заповнює спеціальну анкету, проводить інтерв'ю тощо. Такий шлях досить широко використовується в масових дослідженнях;

- **групою**, коли декілька експертів обговорюють той чи інший аспект явища і формують колективну точку зору. Такий підхід сприяє отриманню нетривіальної інформації.

У процесі опитування вирішуються такі завдання: якісна та/або кількісна оцінка заданих об'єктів; побудова та оцінка нових об'єктів.

До основних методів експертного оцінювання належать анкетування, інтерв'ю, дискусія, метод Делфі, а також методи вимірювання.

Обробка і оцінка результатів є вихідною інформацією експертизи. Метою обробки є отримання узагальнених даних і нової інформації, що міститься в експертних оцінках. На основі результатів обробки формується вирішення проблеми.

Процесне консультування / впровадження. Під час процесного консультування консультанти постійно взаємодіють з клієнтом, оцінюють його ідеї, пропозиції, проводять за його допомогою аналіз проблем та підготовку рішень. Роль консультантів полягає в акумуляції ідей, оцінці рішень, які отримують у процесі сумісної роботи і клієнтом, зведення їх у систему та підготовці рекомендацій для здійснення бажаних змін в організації клієнта. Такий процес має початок (укладання угод та початок роботи) та кінець (консультант завершує свою роботу). Між ними, як правило, виділяють декілька етапів. Найчастіше використовується п'ятиетапна модель, яка включає підготовку, діагностику, планування дій, впровадження, завершення.

Кожен етап має свої особливості.

Підготовка є початковою фазою будь-якого процесу консультування. Вона включає:

- початок контактів з клієнтом;
- попередній діагноз проблеми;
- планування завдання;
- пропозиції клієнту відносно завдання;
- контракт з консультування.

Основою успішного виконання завдання на етапі підготовки є встановлення стосунків взаємної довіри і порозуміння, досягнення повної злагоди щодо співробітництва вже на ранній стадії роботи. Під час цього етапу сторони встановлюють, які зміни необхідні. Головним при цьому є **попередній діагноз проблеми**, пов'язаний із виявленням необхідних факторів, аналізом і синтезом матеріалу та детальним вивченням проблеми.

Діагностика:

- визначення факторів;
- аналіз та синтез факторів.

Мета діагнозу - поглиблено і детально вивчити проблеми клієнта, виявити сили і фактори, які спричинили її виникнення, та підготувати всю необхідну інформацію для прийняття рішення. На етапі діагностування консультант здійснює пошук та аналіз необхідних фактів та ідентифікацію проблем. Необхідними

джерелами інформації, які використовує консультант на етапі діагностики, є записи і документи, розміщені на матеріальних носіях, результати власних спостережень консультанта та бесід з керівниками організації клієнта. Оцінки можуть здійснюватися експертним шляхом. Основними методами є оцінювання і опитування, інтерв'ю, дискусія та метод Делфі.

Аналіз фактів починається з їх систематизації. Підготовлені та систематизовані факти аналізують для виявлення взаємозв'язків, співвідношень і тенденцій. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків проблеми дозволяє планувати необхідні зміни з підвищення ефективності роботи організації.

Завершення діагностичної роботи передбачає подання для розгляду клієнтом результатів дослідження у формі діагностичного звіту.

Планування дій включає:

- напрацювання рішень;
- оцінку альтернативних варіантів;
- пропозиції клієнту;
- планування практичної реалізації рішення.

Мета цього етапу - знайти вірне комплексне вирішення проблеми.

Вибір підходів дуже широкий, особливо коли сам клієнт бере активну участь у роботі. Важливим при цьому є розробка стратегії і тактики здійснення змін. Важливо, наприклад, врахувати реакцію з боку персоналу, розрахувати всі необхідні фінансові та матеріальні ресурси. На етапі **впровадження** відбувається:

- допомога у здійсненні запропонованого;
- корегування пропозицій;
- навчання кадрів.

Впровадження - це кульмінація спільних зусиль консультанта і клієнта. До початку впровадження необхідно визначити нові обов'язки співробітників, темпи і терміни здійснення змін, систему контролю та спостереження за ходом впровадження.

Завершення - є заключною фазою процесу консультування і включає:

- оцінку зробленого;
- підсумковий звіт;
- розрахунок за угодою;
- оцінка планів на майбутнє;

- залишення консультантом клієнтської організації. Завершальним документом консультування стає **підсумковий звіт**, метою якого є підсумок співпраці та оцінка ефективності виконаних робіт.

Робота консультанта вважається успішною, якщо рекомендації виявилися прийнятними, консультантам вдалося стимулювати нові ідеї, витрати на консультантів не перевищили запланованих і компанія згодна при необхідності знову звернутися до послуг даної фірми.

Навчання /тренінги. При навчальному консультуванні консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але і готує основу для їх появи. Він пропонує клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів-тренінгів, посібників тощо.

Види навчальних програм мають досить широкий діапазон - від жорстко структурованих цільових семінарів до неформальних бесід за "круглим столом". Успішність навчання залежить від дотримання певних принципів його організації:

- індивідуального підходу до якісного наповнення програм для клієнта (з урахуванням його освіти та досвіду);
- групового підходу з практичною спрямованістю навчальної програми (наявність конкретних клієнтських запитів, щодо їх проблем та принципів роботи);
- практичного польового навчання в господарствах або організаціях клієнтів, які мають бажання та можливості для цього;
- напруженого темпу роботи та максимального навантаження.

При навчанні використовуються різні методи. Основна увага приділяється методам інтерактивного навчання, з підвищеною активізацією участі аудиторії. При цьому швидкість навчання пристосовується до здібностей.

Лекції пропонуються лише для передачі нових знань, а для їх закріплення відбуваються **тренінги** - обговорення та практичне навчання під час ігрових ситуацій.

Для проведення навчання консалтингові фірми використовують як базу клієнтів так і спеціальні навчальні центри.

Таким чином, навчання забезпечує конкурентні переваги клієнтам.

2. Фази і етапи консультаційного процесу

У нових економічних умовах ведення сільськогосподарської діяльності в якості одного з основних важелів її управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва виступає інформаційно-консультаційна діяльність працівників державних органів управління, дорадчих служб, наукових і освітніх закладів аграрного спрямування, агротехсервісних та агроконсалтингових формувань.

Консультаційний процес (процесне консультування), як і інший технологічний процес, складається з етапів, які об'єднані в періоди (фази) робіт. Недотримання послідовності або неякісне виконання окремих етапів робіт, веде до погіршення результативності консультаційного процесу, а в окремих випадках - і до недосягнення запланованого результату. Тому, дотримання технологічної дисципліни при здійсненні консультаційного процесу - важлива умова професіоналізму консультанта.

Склад робіт типового технологічного процесу консультування наведений в таблиці 1.

Таблиця 10.1

Фази і етапи консультаційного процесу

Фази	Етапи
1. Підготовка	<ol style="list-style-type: none">1. Перший контакт з клієнтом2. Попередній діагноз проблеми3. Планування завдання4. Пропозиція клієнту відносно завдання5. Контракт на консультування
2. Діагностика	<ol style="list-style-type: none">1. Виявлення фактів2. Аналіз і синтез фактів3. Детальне вивчення проблеми
3. Планування дій	<ol style="list-style-type: none">1. Напрацювання рішень2. Оцінка альтернативних варіантів3. Пропозиції клієнту4. Планування впровадження змін
4. Впровадження	<ol style="list-style-type: none">1. Допомога в реалізації змін2. Корекція пропозицій3. Навчання
5. Завершення	<ol style="list-style-type: none">1. Оцінка2. Кінцевий звіт3. Розрахунки по зобов'язаннях4. Плани на майбутнє5. Закінчення роботи консультанта

Цей типовий набір робіт потребує конкретизації і специфічного наповнення змістом при виконанні специфічних видів консультування. При консультуванні з проблем ведення бухгалтерського обліку і його автоматизації набір робіт буде конкретизовано відповідно до специфіки ведення бухгалтерського обліку; при консультуванні з технологій - набір робіт буде конкретизовано в іншому напрямі і т.д.

3. Угода про консультування

Важливість поведінки консультанта і його дій під час перших зустрічей із клієнтом важко переоцінити. Фактично під час зустрічі з клієнтом для обговорення конкретного завдання консультант усе ще знаходиться в процесі маркетингу своїх послуг, і невідомо, чи буде укладений контракт. Таким чином, перша зустріч має розглядатися як можливість завоювати прихильність клієнта і справити на нього добре враження.

Консультант хоче бути впевненим у тому, що зустрінеться з особою, що приймає рішення — людиною, що не тільки зацікавлена у виконанні завдання, але і може розпочати виконання діагностичного дослідження і забезпечити ресурси, необхідні для виконання завдання. Якщо вища адміністративна особа великої компанії погоджується зустрітися з консультантом, консультаційна організація має направити представника такого ж високого рівня і кваліфікації.

Питання про те, хто має провести першу зустріч із клієнтом, може являти собою проблему, якщо одна група консультантів (як правило, вищих за рангом) обговорює завдання, а інша група (включаючи як старших, так і молодших співробітників) виконує їх. Деякі клієнти знають про такий характер організації послуг і не заперечують проти нього, але багатьом клієнтам це не подобається. Вони справедливо підкреслюють, що продуктивні взаємовідносини консультантів з клієнтами починаються з першої зустрічі і саме в ці моменти клієнти вирішують, чи бажають вони працювати не тільки з консультаційною організацією, але й з конкретними її співробітниками. Їм не подобається, коли спочатку консультаційну організацію представляють авторитетні спеціалісти з метою справити враження на клієнта, а виконання передається фахівцям нижчого рівня.

Початкові зустрічі вимагають від консультанта ретельної підготовки. Він збирає важливі дані про клієнта, що дозволяють орієнтуватися у його оточенні і проблемах, типових для його сфери діяльності.

Клієнт не хоче, щоб консультант приходив з готовими рішеннями, але очікує, що він буде знайомий з проблемами, аналогічними тим, що зустрічаються в його організації. Консультант має знайти якийсь спосіб вміло продемонструвати це. Збираючи інформацію для того, щоб розібратися у проблемі, консультант починають з того, що з'ясовують, яку продукцію виготовляє клієнт, або які послуги надає. Цю інформацію легко одержати під час першого контакту, або аналізуючи звіт по збуту. Характер виробів або послуг дозволяє віднести клієнта до певного сектору економіки або галузі виробництва з відповідними характеристиками і методами господарювання.

Консультант збирає інформацію за такими пунктами: застосовувана термінологія; характер і розташування ринків; ділові методи і практика в цій галузі; закони, правила і традиції, що переважають у галузі; історія і розвиток; існуючий економічний клімат і головні тенденції та проблеми галузі.

Галузеві журнали й інші публікації дозволяють одержати значну частину інформації, особливо про економічні тенденції розвитку.

До зустрічі з клієнтом консультанту не потрібна конкретна інформація про стан у клієнтській організації.

Консультант дізнається про фінансове становище клієнта, останні результати його діяльності, наміри і проблеми і опублікованих звітів або звітних даних, внесених у державні реєстри, а також архіви інформаційно-аналітичних служб.

Зустріч консультанта і клієнта проводиться у формі бесіди, у ході якої кожна сторона намагається більше дізнатися про іншу. Консультант повинен заохочувати клієнта розкривати свої проблеми, труднощі, сподівання і чекання. Традиційно обговорення починається з загальної ситуації, потім переходить на приватні питання і, нарешті, концентрується на реальній проблемі.

Ставлячи питання і слухаючи відповіді, консультант оцінює, яку практику керування клієнт вважає доцільною, як сприймає консультування і наскільки готовий працювати і консультантами. Консультант вирішує, як краще описати характер і метод

консультування щодо проблеми. Він має бути впевнений, що клієнт розуміє свою роль і відповідальність.

Змушувати клієнта негайне приймати рішення - погана тактика, вона може усе зіпсувати. Недобре також, якщо в клієнта виникає враження, що консультант намагається одержати завдання, тому що в нього мало роботи.

Консультант не повинен наполягати на співробітництві у разі виникнення явного непорозуміння.

Якщо точки зору консультанта і клієнта не збігаються, краще залишити це завдання. Це може запропонувати як консультант, так і клієнт.

Якщо консультант і клієнт доходять висновку, що їх цікавить спільна робота, варто відповісти на декілька додаткових запитань. За винятком випадків продовження раніше початої діяльності, неможливо негайно почати виконувати завдання без будь-якого попереднього аналізу проблеми і планування роботи. Варто обговорити й узгодити умови подальшої роботи після першої зустрічі.

Якщо клієнт згоден на попередній діагноз проблеми, можна почати обговорювати повноваження, використання необхідних документів й інформації;

залучення персоналу клієнта, роль консультанта; ставлення співробітників до досліджуваних питань;

терміни завершення попереднього діагнозу і подання пропозицій клієнту, а також платню за діагноз.

Фаза ознайомлення процесу консультування успішно завершена, якщо консультант і клієнт уклали контракт, у якому погодилися працювати разом за завданням або проектом. Яка звичайна форма такого контракту? Що ми можемо рекомендувати нашим читачам?

Яка практика висновку, контрактів вважається нормальною і бажаною? Це прямо залежить від юридичної системи і звичайної манери ведення справ у кожній країні. Новий консультант повинний одержати юридичну пораду за формою висновку контракту, що визнається місцевим законодавством і приватними і державними організаціями. Крім того, він може одержати пораду від місцевої асоціації консультантів і професійних колег. Якщо можливі різні форми контрактів, одну або трохи з них вибирають на підставі політики консультуючої організації і судження про те, як

ефективніше усього вести справи з даними клієнтами. Обрана форма має забезпечити розуміння обома сторонами своїх взаємних обов'язків, щоб уникнути непорозумінь.

У деяких країнах, таких, як США, практика висновку контрактів на професійні послуги добре визначена і мається достатня кількість публікацій з цього питання. У багатьох інших країнах це питання розглядається поки інакше. Таким чином, консультант, що працює за рубежем, може бути змушений знаходити компроміс тим часом, що є звичайним у його рідній країні, і тим, чого вимагають закон і практика в країні клієнта.

Що має включати контракт

1. Сторони, що укладають контракт (консультант і клієнт).
2. Обсяг завдання (мета, опис роботи, дата початку, календарний графік, обсяг роботи).
3. Робоча продукція і звіти (документація і звіти, які варто передати клієнтові).
4. Внесок консультанта і клієнта (час експерта і час персоналу, інші види внеску).
5. Гонорари і витрати (гонорар по рахунках; витрати, що відшкодовуються консультантові).
6. Процедура виставлення рахунка й оплати.
7. Професійні обов'язки (передача конфіденційним інформації, недопущення конфлікту інтересів і інші відповідні аспекти).
8. Авторське право (продукти праці консультанта при поповненні завдання).
9. Відповідальність (відповідальність консультанта за збиток, заподіяний клієнтові, обмеження відповідальності).
10. Використання субпідрядників (консультантом).
11. Припинення контракту або його перегляд (коли і як пропонується сторонами).
12. Арбітраж (юрисдикція, процедура рішення).
13. Підписи і дати.

Три основні форми висновку контрактів: усний договір, лист-договір і письмовий контракт. Перш ніж розглянути їх, перелічимо аспекти завдань на консультування, що звичайно враховуються при

висновку контракту. Це не розділи стандартного контракту, можлива різна структура.

Усний договір укладається клієнтом або після розгляду письмової пропозиції консультанта, або якщо він і без цього почуває, що консультант — саме той, хто йому потрібний і зможе забезпечити необхідний професійний підхід. Усний договір використовувався широко в перші десятиліття розвитку управлінського консультування, однак нині спостерігається тенденція до використання письмових контрактів. Проте ті, хто сильно вірить у силу написаного слова і юридичних текстів, будуть здивовані, що навіть сьогодні значна частка консультування здійснюється на підставі усних договорів.

Усного договору досить, якщо існують такі умови: консультант і клієнт добре знайомі з професійною практикою; вони цілком довіряють один одному і знайомі з умовами роботи один одного (клієнт знає, які умови висуває консультант, а консультант знає, чого можна чекати від клієнта, наприклад, чи може той платити авансом або щомісяця, скільки часу необхідно для оплати і т.д.); завдання не занадто велике і не занадто складне (у протилежному випадку підтримувати відносини без яких-небудь формальних документів може бути важко для обох сторін).

Усні договори частіше використовуються при повторних справах, чим з новими клієнтами.

Лист-договір — основний вид висновку контрактів па професійні послуги в багатьох країнах. Одержавши пропозицію консультанта, клієнт посилає йому лист зі згодою або з намірами, підтверджуючи, що приймає пропозицію і висунуті умови. Лист може ставити нові умови, що змінюють або доповнюють пропозицію. У цьому випадку консультант, у свою чергу, відповідає, чи згодний він прийняти ці нові умови. Усе це також може бути спочатку обговорене усно, а потім закріплене письмово у стислій формі.

Можливо також, що клієнт сам посилає лист, у якому описує, яка робота потрібно і пропоновані умови, а консультант дає письмову згоду.

Письмовий контракт. Використання письмового контракту, відповідно підписаного сторонами, може бути бажано з кількох причин. Це може передбачатися законом або правилами організації-клієнта з використання зовнішніх послуг (це є майже у всіх

державних організаціях і міжнародних установах, а також у багатьох приватних компаніях). Часто це найкраща форма, якщо консультант і клієнт належать до різних ділових і юридичних кіл і можуть легко неправильно зрозуміти наміри і позиції один одного. Бажано, але не необхідно укласти письмовий контракт у випадку великих і складних завдань, що включають безліч різних осіб з боку як клієнта, так і консультанта.

У клієнта може бути стандартна форма контракту. Більшість консультантів з питань керування досить гнучкі і приймають різні форми контракту. Однак не слід зневажати необхідності проконсультуватися зі своїм юристом, якщо запропоновано нову і незвичайну форму контракту. Як правило, консультант знає заздалегідь, що йому доведеться підписати офіційний контракт. Він повинний одержати від клієнта стандартну форму, показати її своєму юристові і пам'ятати про неї при підготовці пропозиції за завданням. Таким чином, він зможе сформулювати пропозиції так, щоб вони могли безпосередньо включатися в текст контракту або додаватися до нього без значних видозмін.

Консультуюча фірма також має мати свою власну стандартну форму контракту. Вона буде використовуватися при роботі з клієнтами, що не мають власної стандартної форми і що очікують одержати її від консультанта.

ЛЕКЦІЯ 11. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ

1. Становлення управлінського консультування в Україні й особливості його розвитку.
2. Організаційно-правові форми сільськогосподарського дорадництва.

1. Становлення управлінського консультування в Україні й особливості його розвитку.

Консалтингова діяльність зародилася в нашій країні в середині 20-х років і вплинула на формування теорії й удосконалення практики управління. Джерела управлінського консультування беруть початок у концепції наукової організації праці (НОТ) 20-30-х років. Пізніше, в період організації великих

підприємств, в епоху індустріалізації і зміцнення адміністративно-директивного стилю управління, консалтингова діяльність була різко згорнута.

Багато років консалтингова діяльність носила короткочасний, епізодичний характер, зусилля консультантів були розосереджені і базувались переважно на особистій ініціативі.

У СРСР був накопичений значний досвід по управлінському консультуванню. У цьому напрямку плідно працювали спеціалізовані центри в м. Таллін, Москва, Ленінград, Київ, Новосибірськ та ін. накопичене за останні три десятиліття розуміння процесів розвитку професійної консультаційної діяльності представляє велику теоретичну і практичну цінність.

У 80-ті роки почали відроджуватися *служби наукової організації праці (НОТ)*, споконвічно націлені на рішення питань підвищення ефективності праці і керування (і фактично ліквідовані в наш час). По змісту вони були найбільш близькі до служби *внутрішніх консультантів у США*.

В даний час управлінське консультування в Україні перебуває в такій стадії розвитку, коли відпрацьовується логіка теорії, тобто набір правил в рамках цієї теорії. Управлінське консультування має перебороти сформоване відставання, головним чином, шляхом великої самоорганізації, взаємодії й інтеграції з досвідом управлінського консультування закордонних країн і практичного внеску в створення теорії управлінського консультування.

Три загально визнані причини, що сприяють створенню й просуванню професійного консультування в Україні:

1. створення професійних вітчизняних служб, що змогли б зменшити залежність країни від іноземних експертів;
2. оптимальне пристосування «ноу-хау» в області керування до специфічних умов України саме місцевими професіоналами.
3. скорочене використання послуг дорогих іноземних фахівців, що дозволить зменшити вартість консультаційної частини багатьох проектів, отже, заощадить валюту, а також зробить ці послуги доступними для місцевих клієнтів, включаючи дрібних підприємців.

Відмінність українських консультантів по управлінню від західних консультантів:

- Рівень професіоналізму. Західні консультанти мають постійне професійне утворення (курси, семінари, стажування) і накопичують досвід і обмінюються ним на відповідних семінарах і конференціях; мають велику наукову й методологічну базу, необмежений доступ до літератури. Українські консультанти мають великий досвід роботи в Україні й розуміння національного менталітету.

- Економічна результативність і ринкова цінність. Західні консультанти мають більш ясне усвідомлення змісту і потенційного позитивного економічного ефекту, що може дати їх професійна діяльність. Бачення українських консультантів взаємин консультант-клієнт більш суб'єктивне – засноване на пріоритеті людських цінностей над економічною доцільністю.

- Процеси зміни і керування. Оскільки західні клієнти більш схильні віддавати управління в руки консультантів, дії західних консультантів коливаються від «м'яких» до «вкрай твердих» українські консультанти менш схильні віддавати контроль в чужі руки, тому дії українських консультантів часто обмежуються тренінгами і супроводом процесу.

- Роль формальних взаємин. Західні консультанти жорстко прив'язані до формальних ставлень і норм поведіння, в той час як українські розглядають консультування як спосіб життя і можуть поширювати відносини з клієнтами в інші сфери професійних і особистих взаємин.

- Позитивне мислення й емоції. Західне ділове середовище і ділове мислення є більш оптимістичним, орієнтованим на дію й ініціативу.

Отже, консалтинг в Україні оформився як професія, хоча і не має професійного статусу. І хоча сьогодні іноземний консультант – звична фігура на нашому ринку, слід зазначити, що прийти в Україну з готовим рішенням неможливо, потрібна адаптація.

Сьогодні в Україні працює понад 300 вітчизняних фірм, з яких 42 % - тільки консультують, 28 % - організації, що мають відділи консалтингових послуг. Розвиток консалтингової діяльності в Україні підтримується за рахунок коштів Агенції з міжнародного розвитку США; програми Європейського Співтовариства; міжнародної фінансової корпорації.

2. Організаційно-правові форми сільськогосподарського дорадництва в Україні.

Міністерство аграрної політики України, Головні управління сільського господарства і продовольства облдержадміністрацій, Українська академія аграрних наук, національний аграрний університет за технічної допомоги країн ЄС, США та Канади формують мережу сільськогосподарських дорадчих служб у регіонах. Координація їх діяльності, методологічне керівництво та навчання персоналу дорадчих служб здійснюється Національною асоціацією дорадчих служб України.

Організаційно-правові форми цих формувань визначаються завданнями, які їм треба вирішувати, джерелами фінансування, конкретними умовами, що складаються в регіонах, і діючим законодавством України, яке регламентує організаційно-правові засади діяльності таких формувань, і в першу чергу Господарським кодексом України, Законом України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» та ін.

Законодавство України визначає такі організаційно-правові форми господарюючих суб'єктів:

- державне підприємство;
- колективне підприємство;
- приватне підприємство;
- громадська неприбуткова організація.

Державна форма може включати такі види консалтингових служб:

- державне госпрозрахункове підприємство;
- підрозділ науково-дослідної установи, що фінансується змішано – частково з бюджету, частково з госпрозрахункової діяльності;
- самостійний підрозділ закладу аграрної освіти, що використовує потенціал закладу освіти для впровадження інновацій і фінансується за рахунок госпрозрахункової діяльності;
- структурний підрозділ державного органу управління АПК, фінансується з бюджету в межах асигнувань на утримання апарату органу управління.

Підприємство з колективною формою власності може набувати такі організаційно-правові форми: ТОВ, ВАТ, ЗАТ та ін.

Приватне підприємство засновується на власності фізичної особи і реєструється як юридична особа. Якщо така реєстрація не здійснюється, то фізична особа може зареєструватися як приватний підприємець.

Громадська неприбуткова агроконсалтингова організація створюється, як правило, як асоційований орган, що здійснює агроконсалтингову діяльність серед сільськогосподарських товаровиробників одного типу (фермерські спілки, асоціації, інші галузеві об'єднання).

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 8(7).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр (спеціаліст) / Уклад. : Л.Є. Довгань, І.П. Малик, М.В. Шкробот. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 198 с.
2. Сільськогосподарська дорадча діяльність : навчальний посібник для дистанційного навчання / Т.П. Кальна-Дубінюк, І. П. Кудінова, Л.Х. Рибак, Р.Я. Корінець. – Ніжин : Видавець ПП Лисенко М.М., 2010. – 360 с.
3. Управлінський консалтинг : підручник / [Безкровний.М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т.Д.]. — К.: Видавництво Ліра-К, 2015. — 336 с.
4. Закон України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» від 09.12.2012 № 5462-VI.
5. Попова Н. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; 2-ге вид. – Х. : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. – 306 с.
6. Спільник І. В. С 72 Консалтингова діяльність : навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 156 с

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ

**курс лекцій для здобувачів другого (магістерського)
рівня вищої освіти**

спеціальностей *073 Менеджмент та 281 Публічне управління та
адміністрування*
денної та заочної форми навчання.

Упорядники:

Смігунова О.В.

Гринь Є.Л.

Богомолова К.С.

Відповідальна за випуск – к.е.н., доцент Смігунова О.В.

Підписано до друку 03.10.2022 р.

Формат 60×90^{1/16}. Гарнітура Times New Roman.

Умовн. друк. арк. – 5,5. Наклад 10 прим.

Видавництво ТОВ «Смугаста типографія»
61002, м. Харків, вул. Чернишевська, 28 А
Тел.: (057) 754-49-42

e-mail: zebra-zakaz@mail.ru

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
серія ДК № 4863 від 12.03.2015 р.