



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

МАРЧЕНКО Ольга Сергіївна

КОНСУЛЬТАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

**Харків
2019**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

МАРЧЕНКО Ольга Сергіївна

КОНСУЛЬТАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

для студентів
другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
фінансово-правового факультету

**Харків
2019**

Марченко О. С. Консультативний менеджмент: конспект лекцій для студентів другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» фінансово-правового факультету. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 62 с.

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 5 від 14.05.2019 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2019

Модуль 1. Професійне консультування в системі менеджменту організації.....	4
Лекція 1. Консультування як об'єкт та специфічна функція менеджменту організації.....	4
Лекція 2. Консультативний менеджмент як складова управління знаннями.....	12
Лекція 3. Консультативний менеджмент в системі управління комунікаціями.....	21
Модуль 2. Менеджмент консультативної діяльності.....	30
Лекція 4. Управління процесом консультування в організації..	30
Лекція 5. Менеджмент консалтингової діяльності.....	42
Лекція 6. Управління консультативним процесом.....	54

Модуль 1. ПРОФЕСІЙНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Лекція 1. Консультування як об'єкт та специфічна функція менеджменту організацій

П л а н

1. Предмет навчальної дисципліни «Консультативний менеджмент». Головні блоки консультативного менеджменту: консультаційне управління та менеджмент консультаційної діяльності.

2. Консультування як об'єкт та інструмент консультативного менеджменту. Консультації. Консультаційні послуги. Консультаційні проекти, їх види та моделі.

3. Внутрішнє і зовнішнє консультування: загальне й особливе. Консультативний менеджмент і управлінське консультування. Менеджер як консультант.

1. Предмет навчальної дисципліни «Консультативний менеджмент». Головні блоки консультативного менеджменту: консультаційне управління та менеджмент консультаційної діяльності

Предметом навчальної дисципліни «Консультативний менеджмент» є система управлінських відносин, заходів та дій із забезпечення організації необхідними знаннями та інформацією у формі консультування з метою розв'язання проблем її функціонування, розвитку та досягнення необхідного рівня ефективності й конкурентоспроможності.

*Консультативний менеджмент – це система цілей, принципів, технологій, методів і заходів управління наданням консультаційної допомоги та консультаційної діяльності менеджерів як керівників з метою розв'язання проблем організації та досягнення певних цілей менеджменту. У його змісті слід визначити такі взаємопов'язані **управлінські***

б л о к и :

– *консультаційне (консультаційна форма) управління* як управлінська діяльність менеджерів організації, головним інструментом якої є поради, рекомендації підлеглим, їх консультування з певних питань їх професійної діяльності.

– *управління консультуванням* як комплекс управлінських заходів, методів, прийомів забезпечення менеджменту та фахівців організації необхідними знаннями та інформацією у формі професійної консультаційної допомоги.

Зазначені блоки консультативного менеджменту (консультаційне управління та управління консультуванням) є взаємопов'язаними і взаємозалежними, оскільки їх поєднує, по-перше, ресурс і об'єкт управління – знання та інформація у формі консультаційних послуг; по-друге, мета управління – підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації як цілісної системи шляхом забезпечення персоналу необхідними знаннями та інформацією у формі консультацій; результат управління – компетентне розв'язання проблем організації та її підсистем на різних етапах її життєвого циклу.

Консультативний менеджмент є складовою менеджменту організацій, методологічною основою якого є комплексний підхід до управління організацією як цілісною відкритою інтегративною системою та її підсистемами протягом її життєвого циклу на основі сполучення заходів та методів стратегічного і поточного, функціонального, процесного і ситуаційного менеджменту.

Консультативний менеджмент є невід'ємною складовою сполучних процесів управління. При прийнятті управлінських рішень завдання консультативного менеджменту становить інформаційне забезпечення цього процесу у формі професійних порад, рекомендацій, експертних висновків, що є важливим чинником їх обґрунтованості й ефективності. Безпосереднім об'єктом консультативного менеджменту є рух інформації в організації, зокрема, механізм внутрішнього консультаційного ринку. Консультування – це інструмент керівництва. Менеджер здійснює управлінські функції у межах своїх компетенцій та відповідальності, спираючись на накази,

команди, внутрішні нормативні акти, економічні методи стимулювання працівників тощо. Але не менш важливим засобом впливу менеджера на персонал є його компетентні поради працівникам щодо певних аспектів їх діяльності. Особливо це стосується управлінських функцій керівників (лінійних і функціональних), поради яких стають дуже дієвим інструментом як спонукання підлеглих до певних дій в інтересах організації, так і забезпечення професійності та ефективності здійснення ними їх функцій.

2. Консультування як об'єкт та інструмент консультативного менеджменту. Консультації. Консультаційні послуги. Консультаційні проекти, їх види та моделі

Консультування – це надання консультантом (фахівцем, менеджером) професійної допомоги у розв'язанні проблем організації у формі порад, рекомендацій, експертних висновків, консультаційних проектів.

Мета консультування – розв'язання проблем організації чи допомога її співробітникам в їх самостійному вирішенні.

Консультація (лат. *concilio* – *порада*) – порада, що надається фахівцем.

Таблиця 1.1

Види консультацій

Критерії класифікації консультацій	Види консультацій
<i>1</i>	<i>2</i>
Час надання консультації	1) консультації, які відбуваються одразу ж після формулювання менеджером (підлеглим) проблеми, для розв'язання якої йому необхідна порада. Вони можливі за таких умов: проблема є простою та типовою; менеджер вже розв'язував

	<p>подібні проблеми і має всі відомості, необхідні для надання професійної поради;</p> <p>2) консультації, призначені на інший день</p>
--	---

Закінчення табл. 1.1

<i>1</i>	<i>2</i>
Тривалість спілкування консультанта і менеджера (підлеглого)	<p>1) разові консультації, якщо проблеми можна вирішити протягом однієї зустрічі з консультантом;</p> <p>2) серія консультацій. Консультування складається із декількох разових консультацій, кожна з яких має свою мету, а їх сукупність забезпечує розв'язання проблеми</p>
Ініціатор консультації	<p>1) консультація за ініціативою менеджера;</p> <p>2) консультація за ініціативою підлеглого та інших працівників</p>
Форми надання консультації	<p>1) усна консультація;</p> <p>2) письмова консультація як професійна думка менеджера з приводу певного питання, представлена в письмовому вигляді;</p> <p>3) консультація on-line</p>

Консультаційні послуги – це певні професійні дії консультантів (менеджерів, фахівців) та їх корисний ефект у формі розв'язання проблем організації та досягнення інших цілей менеджменту.

Консультаційний проект – комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених та реалізованих консультантом (менеджером) у процесі надання професійної допомоги протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях. Консультаційний проект включає основні етапи: діагностика (виявлення проблем); розробка рішень; впровадження рішень.

Життєвий цикл консультаційного проекту має 5 фаз:

ініціація; планування; виконання; контроль та моніторинг; завершення.

Таблиця 1.2

Види консультаційних проектів

<i>Критерій класифікації консультаційних проектів</i>	<i>Види консультаційних проектів</i>	<i>Зміст</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Вид проблеми організації	Стратегічні	Проекти спрямовані на вирішення проблем у сфері стратегічного планування, управління господарською, інвестиційною та фінансовою діяльністю, оптимізації й підвищення ефективності організації та її підрозділів. Кінцевим результатом є формування стратегічного мислення в прийнятті управлінських рішень, впровадження принципів стратегічного управління, розробка стратегії та механізму її реалізації.
	Операційні	Вивчення внутрішнього середовища організації на всіх напрямках та стадіях її діяльності, оцінка операційної ефективності, пошук способів зниження операційних витрат, підвищення ефективності.
Ступінь інноваційності	Унікальні	Створення неповторних та таких, що не мають аналогів, консультаційних проектів, які розробляються на

		засадах індивідуального підходу до вирішення проблеми організації принципово новими методами й технологіями.
	Високоіндивідуалізовані	Адаптація вже існуючого консультативного проекту до умов і особливостей організації, пристосування нових технологій та рішень до її конкретного підрозділу.

Закінчення табл. 1.2

1	2	3
	Стандартні	Використання відпрацьованих процедур, типових інструментів, які апробовані консультантами на практиці, добре себе зарекомендували та не потребують адаптації.
Масштаб консультативного проекту за критеріями витрат часу та його вартістю	Великі	Довготривалий консультативний проект, який потребує значних витрат часу, інтелектуальних новацій, інноваційних рішень і має велику вартість. Це стратегічний консультативний проект з високим рівнем унікальності.
	Середні	Консультативний проект, витрати часу на який визначаються рівнем його індивідуалізованості, вартість якого залежить від співвідношення стандартних та індивідуалізованих технологій і витрат часу на адаптацію останніх.
	Дрібні	Короткостроковий консультативний проект, який не потребує адаптації, є стандартним та має невисоку вартість.
Вимоги, що ставляться до знань,	«Мізки»	Фахівці найвищого класу, які володіють новими знаннями і технологіями, креативним підходом,

досвіду, навичок розробників консультацій ного проекту		здатні до інноваційних рішень.
	«Сивина»	Фахівці, які мають досвід у вирішенні певного типу проблем організації.
	«Процедури»	Фахівці, які мають навички стандартних дій щодо розв'язання проблем організації.

Таблиця 1.3

Моделі консультаційного проекту

Моделі	Характеристика
Модель «водоспаду»	Робота над проектом здійснюється лінійно і послідовно. Перевагою є простота його реалізації, недоліком – накопичення можливих на ранніх етапах помилок до моменту закінчення проекту та, як наслідок, зростання ризику провалу проекту, збільшення його вартості.
Ітеративна модель (англ. <i>iteration</i> – повторення)	Виконання робіт паралельно з безперервним аналізом отриманих результатів та коригуванням попередніх етапів роботи. Проект у кожній фазі розвитку проходить повторюваний цикл: планування – виконання – контроль та оцінка. Переваги: зниження впливу серйозних ризиків на ранніх стадіях проекту, що веде до мінімізації витрат на їх усунення; організація ефективного зворотного зв'язку проектної команди з менеджером, що збільшує вірогідність надання професійної допомоги, яка реально відповідає потребам організації; акцент зусиль на найбільш важливі та критичні напрями проекту; безперервне ітеративне тестування, що дозволяє оцінити успішність всього проекту в цілому; раннє виявлення конфліктів між вимогами, моделями та реалізацією проекту; більш рівномірне завантаження учасників проекту; ефективне використання накопиченого досвіду; реальна оцінка

	поточного стану проекту та, як наслідок, більша впевненість клієнтів та безпосередніх учасників в його успішному завершенні.
Спіральна модель	Розглядається залежність ефективності проекту від його вартості і часу. На кожному витку спіралі виконується створення чергової версії розв'язання проблеми, уточнюються вимоги, визначається якість та плануються роботи наступного витка.
Інкрементна модель	Передбачає розбиття великого обсягу робіт на послідовність більш малих складових частин.

3. Внутрішнє і зовнішнє консультування: загальне й особливе

Внутрішнє (внутрішньоорганізаційне) і зовнішнє консультування є взаємодоповнюючими каналами одержання менеджментом та фахівцями організації професійної допомоги у розв'язанні поточних та стратегічно-інноваційних проблем їх професійної діяльності.

Внутрішнє (внутрішньоорганізаційне) консультування – це сукупність різних видів консультаційної діяльності, що здійснюється фахівцями – найманими працівниками організації та її спеціалізованими підрозділами.

Внутрішні консультанти – це наймані працівники підприємства або його консультаційні підрозділи, які виконують функції професійного консультування з питань функціонування та розвитку організації.

Зовнішнє консультування – це консультаційна діяльність незалежних консультантів та консалтингових фірм як суб'єктів підприємницької діяльності, спрямована на надання професійної допомоги у розв'язанні проблем організацій та отримання прибутку. **Управлінське консультування** – це зовнішнє консультування менеджменту підприємств. **Бізнес-консалтинг** – це зовнішнє консультування суб'єктів бізнесу.

Зовнішні консультанти є суб'єктами підприємницької діяльності, які здійснюють консультаційне обслуговування

організацій на комерційних засадах з метою досягнення замовником певних результатів та отримання прибутку.

Внутрішнє і зовнішнє консультування як джерела одержання менеджментом організацій професійної консультаційної допомоги мають певні переваги і недоліки. У системі внутрішнього консультування фахівець є найманим працівником організації, консультаційний підрозділ – елементом її структури, що, з одного боку, знижує витрати одержання професіональних порад, є важливим чинником довіри до консультанта, гарантією збереження конфіденційності, а з іншого боку, статус внутрішнього консультанта обмежує самостійність фахівця, його можливість накопичення професійного досвіду, оскільки його діяльність зосереджена на розв'язанні проблем роботодавця. Крім того, через залежність внутрішнього консультанта та можливість впливу на нього з боку окремих груп інтересів існує загроза порушення принципу об'єктивності аналізу проблеми і, як наслідок, – некомпетентного консультування.

Високий рівень компетентності зовнішнього консультування, що базується на систематичному підвищенні професійного рівня фахівців та їх досвіді розв'язання проблем різних клієнтів, є чинником високої якості консультування. При цьому незалежність та підприємницька форма зовнішнього консультування зумовлюють більш високі витрати організації, порівняно з оплатою послуг внутрішнього консультанта, та ризики порушення конфіденційності.

Лекція 2. Консультативний менеджмент як складова управління знаннями

П л а н

1. Роль консультативного менеджменту в управлінні знаннями. Інтелектуальна організація, що навчається як об'єкт менеджменту знань.
2. Консультування як канал знанневих ресурсів

організації. Знання й інформація як об'єкт управління. Інтеграція знань у процесі консультування.

3. Роль консультативного менеджменту в управлінні інтелектуальним капіталом.

1. Роль консультативного менеджменту в управлінні знаннями. Інтелектуальна організація, що навчається, як об'єкт менеджменту знань

Консультативний менеджмент, спрямований на забезпечення організації необхідними знаннями та інформацією у формі консультаційних послуг, є складовою *управління знаннями*, яке за *ресурсним* підходом належить до сфери управління ресурсами, за *процесним* підходом – це управління внутрішнім рухом знань в організації, за *функціональним* підходом – становить сукупність загальних і спеціальних управлінських функцій та рішень, прийомів та заходів щодо забезпечення накопичення й використання знань в організації.

Менеджменту знань притаманні загальні функції: планування, організація, мотивація, контроль знансєвих потоків, дій їх учасників у межах організації та у її зовнішніх інтелектуальних мережах. Однією з його спеціальних функцій, спрямованих на управління формуванням, використанням, оновленням, захистом бази знань організації, є *функція управління внутрішнім консультуванням та використанням послуг зовнішнього консультування, що є управлінським блоком консультативного менеджменту*.

Організація як об'єкт менеджменту знань є інтелектуальною та спрямованою на самонавчання. Інтелектуальна організація розпоряджається розвиненою фізично і інтелектуально робочою силою, навчає мисленню та підвищує якість навчання, допомагає кожному оцінити й використати на практиці всі прийоми мислення, озброєє людей необхідним інструментарієм для вирішення проблем, формує лідерів, які свідомо виділяють час на активне мислення. Інтегруючи знання, організація, що навчається, здатна створювати, набувати й поширювати знання, змінювати свою поведінку відповідно до

нової інформації, оригінальних ідей та сучасних систем мислення. До технологічних складників (дисциплін) організації, що навчається, належать: особиста майстерність, що полягає у високому рівні знань, умінь та відповідальності персоналу; формування загального бачення (створення загальної концепції) – розробка єдиної стратегії організації й визначення конкретних планів окремих структурних одиниць з її реалізації; групове (командне) взаємне навчання в процесі спільної діяльності, результатом якого стає підвищення її ефективності; когнітивні моделі (моделі менталітету), тобто глибоко вкорінені припущення, узагальнення й уявлення, що впливають на розуміння світу та дії співробітників; системне мислення – розуміння всіма працівниками залежності її загальних результатів від дій кожного з них. Кожний технологічний складник (дисципліна) служить необхідною умовою формування організації, що навчається: майстерність дозволяє працівникам повною мірою себе виявляти, спонукає їх до особистого зростання; загальна концепція заохочує щирю заінтересованість; завдяки командному навчанню ціле стає більшим суми часток, тому що команди мислять колективно; когнітивні моделі створюють простір для змін; системне мислення поєднує всі дисципліни.

Інтелектуальна організація, що навчається, не тільки використовує, а й постійно продукує знання, забезпечує їх рух у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Управління знаннями – це технологічне, мотиваційне, організаційне забезпечення інтеграції знань в організації. Його напрямками є управління:

- інтелектуальними людськими ресурсами як носіями знань;
- інтелектуальним капіталом організації;
- рухом знань в організації.

Таблиця 2.1

Роль консультативного менеджменту в управлінні знаннями

<i>Напрями управління</i>	<i>Напрями консультативного менеджменту</i>
----------------------------------	--

знаннями в організації	
Управління інтелектуальними людськими ресурсами організації як носіями знань	Управління внутрішнім і зовнішнім консультуванням працівників організації з проблем їх професійної діяльності, їх навчанням та підвищенням кваліфікації, обміном досвідом. Консультування менеджером підлеглих з метою забезпечення необхідного рівня виконання його завдань.
Управління інтелектуальним капіталом організації	Управління залученням знань через канали зовнішнього і внутрішнього консультування, управління: а) їх оволодінням працівниками (формуванням та накопиченням людського капіталу організації); б) їх формалізацією (формуванням та накопиченням структурного капіталу організації).
Управління рухом знань в організації	Управління внутрішньоорганізаційним ринком консультаційних послуг, використанням послуг зовнішнього консультування.

2. Консультування як канал знансєвих ресурсів організації. Знання й інформація як об'єкт управління. Інтеграція знань у процесі консультування

Консультаційні послуги є інтелектуальними, їх зміст становлять спеціальні знання й інформація, що передаються консультантом їх отримувачеві в процесі консультування. Знання – це результат розумової діяльності людини, мета якої є усвідомлення, сприйняття, систематизація та інтерпретація інформації.

Головними формами знань є:

– суб'єктивні (індивідуальні й колективні) знання як система понять, що відображають ставлення людини (групи людей) до дійсності та виступають продуктом її пізнавальної діяльності. Це невідокремлені від людини знання, які можуть бути як персональними, так і колективними;

– кодифіковані знання – ті, що є відокремленими від людини і вираженими у знаковій формі чи у формі символів;

– об'єктивовані знання – інтелектуальні моделі, які знайшли втілення в об'єктивній формі процесів діяльності, її

інструментів та результатів.

Знання розділяються на теоретичні і практичні; спеціалізовані та універсальні; загальні і спеціальні; абстрактні і конкрет-

ні. Є повсякденні знання, згідно з якими людина орієнтується у своєму житті та мотивує свою діяльність, і спеціалізовані, які вона здобуває з метою підвищення здатності до високопродуктивної праці; когнітивні знання – знання зі створення нових знань; знання, як вчитися і вчити, тобто оволодівати знаннями; інноваційні знання – нові знання, що є головним ресурсом та основою інноваційної діяльності й розвитку організації.

Залежно від сфери діяльності знання можуть бути технічними, економічними, соціальними, політичними, правовими та ін. Це професійні знання, або знання певної предметної області (предметні знання).

За рівнем формалізації знання можуть бути формалізовані (явні) і неформалізовані (неявні), які накопичуються та використовуються, але фактично ніде не формулюються у цілому та повністю. Навички та особисті напрацювання окремих працівників, організаційні традиції та культура – все це надбання конкретних людей та організацій, які є носіями зазначеного.

Знання й інформація тісно взаємопов'язані: інформація є джерелом знань, яке забезпечує розуміння й мудрість у розв'язанні певних проблем. Зв'язок інформації та знань не є лінійним. Це взаємозв'язок: інформація є джерелом знань, але останні фіксуються і передаються як інформація.

Важливим напрямом консультативного менеджменту є ***управління інтеграцією знань у процесі консультування***. Інтеграція знань – це комплексний багатостадійний процес руху знань в організації, результатом якого є їх утілення у продукти, послуги, технології тощо. Цей процес не є лінійним, але можливо виокремити певний ланцюжок інтеграції знань в організації: створення, залучення, оволодіння знаннями, перетворення, обмін знаннями, збереження, дифузія та використання знань.

Таблиця 2.2

Ланцюжок інтеграції знань у процесі консультування

<i>Складові ланцюжка знань</i>	<i>Зміст</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Створення знань	Створення нового знання шляхом осмислення, аналізу та систематизації інформації, що здійснюють фахівці з різних галузей знань у процесі консультування.
Залучення знань	Використання менеджментом та фахівцями організації послуг зовнішніх та внутрішніх консультантів як каналів отримання спеціальних знань та інформації.
Оволодіння знаннями	Здійснюється в процесі консультування та навчання персоналу організації.

Закінчення табл. 2.2

<i>1</i>	<i>2</i>
Перетворення знань	По-перше, це трансформація неявних знань у явні та навпаки, що включає: а) соціалізацію знань – передавання неявних знань у процесі діалогу, обміну досвідом, консультування та навчання; (б) екстеріоризацію – перетворення неявних знань у явні на основі їх кодифікації; (в) комбінацію – перенесення явних знань у документи та бази даних; (г) інтеріоризацію – перетворення явних знань у неявні за допомогою навчання, консультування, практичної діяльності із застосування знань. По-друге, трансформація в процесі консультування індивідуального знання у колективне, що забезпечує незалежність знаньних ресурсів організації від можливих

	неявних знань працівника, внаслідок , наприклад, його звільнення.
Обмін знань	Некомерційний обмін знаннями у процесі внутрішнього консультування. Комерційний обмін знань через механізм ринку послуг бізнес-консалтингу.
Збереження знань	Здійснюється шляхом створення бази знань організації, складовою якої є формалізовані знання внутрішніх консультантів
Дифузія знань	Поширення знань у процесі внутрішнього консультування та при використанні послуг зовнішніх консультантів.
Використання знань	Перетворення знань під час консультування у знаннєві ресурси персоналу організації, що використовуються у процесі їх професійної діяльності.

Завданням консультативного менеджменту є:

– сприяння формуванню **бази знань організації** як формалізованої та неформалізованої специфічної інформації, яка забезпечує оптимальне функціонування й розвиток організації. Головні види бази знань організації: 1) формалізована база знань організації як накопичена на електронних та паперових носіях інформація про ресурси, технології, постачальників, клієнтів, доходи та витрати, персональні дані тощо; 2) неформалізована база знань організації – це корпоративна культура та корпоративна пам'ять (історія) організації; 3) персональна – база знань власників та керівників організації;

– управління створенням, накопиченням та ефективним використанням **бази знань внутрішнього консультування**. Головні види бази знань внутрішнього консультування: 1) формалізована база знань консультаційних підрозділів організації, у складі якої наукові розробки та методики, навчальні програми, засоби та прийоми професійного консультування, кейси тощо; 2) формалізована та неформалізована база знань менеджера консультаційної діяльності щодо організації внутрішнього консультування,

відносин із зовнішніми консультантами тощо;
3) формалізована та неформалізована база знань консультантів і менеджера як консультанта;

– розробка й упровадження **карти знань консультаційної діяльності**, що включає джерела й точки використання знань у процесі внутрішнього консультування та залучення послуг зовнішніх консультантів, схему їх руху від джерел до точок використання, перелік ключових співробітників (носіїв та споживачів знань), інструментарій обміну, накопичення, збереження, поширення знань, форми зворотного зв'язку консультантів та отримувачів консультацій;

– аудит знань – процес систематичного дослідження та оцінки явних (зосереджених в документах та базах даних) та неявних (зосереджених в людях) знанневих ресурсів внутрішнього консультування.

3. Роль консультативного менеджменту в управлінні інтелектуальним капіталом

Управління інтеграцією знань у процесі консультування забезпечує їх капіталізацію – перетворення в інтелектуальний капітал організації. **Інтелектуальний капітал організації** – це капіталізовані знання, використання яких забезпечує зростання вартості та отримання прибутку. Головними складовими інтелектуального капіталу є:

1) **людський капітал**, тобто використовувані в процесі професійної діяльності працівників організації їх знання, здібності, навички, досвід. Його складовими є: **біофізичний капітал** як життєві ресурси особистості, її фізичний та психологічний потенціал, що розглядаються у контексті здатності до створення вартості; **інтелектуальний капітал** – сукупність невідчужуваних інтелектуальних ресурсів людини; **соціальний капітал** – соціальні ресурси особистості, потенціал соціальної взаємодії, включення людини у певне соціальне середовище. Формування людського капіталу здійснюється на основі інвестицій у людину та її розвиток;

2) *структурний капітал* як формалізовані знаннєві ресурси організації. Його складовими є:

– *організаційний капітал* – формалізовані спеціальні знання та інформація.

– *мережевий капітал* – накопичені та використовувані організацією стійкі відносини з партнерами, клієнтами, громадськими організаціями та державними установами; його складовими є *клієнтський та партнерський* капітали;

Інтелектуальний капітал організації охоплює *капітал процесів*, що забезпечує господарський процес, та *капітал інновацій* як основу інноваційної діяльності та розвитку організації. Капітали процесів та інновацій включають елементи людського та структурного капіталів організації.

Змістом усіх структурних елементів інтелектуального капіталу є спеціальні знання – суб'єктивні і кодифіковані, особисті і колективні, явні і неявні, формалізовані і неформалізовані.

Головним об'єктом управління інтелектуальним капіталом є інвестиції у знаннєві ресурси організації, що є основою створення, накопичення та зростання його вартості.

Таблиця 2.3

Роль консультативного менеджменту в управлінні інтелектуальним капіталом організації

<i>Управління інвестиціями в інтелектуальний капітал організації</i>	<i>Завдання консультативного менеджменту</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Управління інвестиціями в людський капітал організації –	Управління інвестиціями організації у: – функціонування внутрішнього

<p>вкладенням коштів у формування, використання та розвиток її інтелектуальних людських ресурсів, а саме у:</p> <ul style="list-style-type: none"> – адаптацію працівників до господарської, виробничої, управлінської технології та культури організації; – створення внутрішньої мережі робочих та проектних команд; – підвищення кваліфікації працівників, одержання ними нових знань, необхідних для виробничої та інноваційної діяльності; – закріплення у фірмі специфічних інтелектуальних людських ресурсів. 	<p>ринку консультаційних послуг;</p> <ul style="list-style-type: none"> – залучення та використання послуг зовнішніх консультантів; – організацію та функціонування консультаційних підрозділів організації; – консультування, навчання працівників, консультування менеджером підлеглих з метою їх адаптації до господарської, виробничої управлінської технології та культури організації, забезпечення ефективної діяльності робочих та проектних команд, підвищення кваліфікації та ін.
<p>Управління інвестиціями у структурний капітал організації, зокрема, інвестиціями у:</p> <ul style="list-style-type: none"> – організаційний капітал як систематизовану та формалізовану компетентність компанії плюс системи, що підсилюють її творчу ефективність та організаційні можливості створення продукту та вартості; – створення, накопичення та забезпечення ефективного використання мережевого капіталу. 	<p>Управління інвестиціями організації у:</p> <ul style="list-style-type: none"> – інтеграцію знань у процесі консультування; – використання послуг зовнішніх і внутрішніх консультантів у процесі формування, накопичення та використання бази знань організації; – використання послуг зовнішніх і внутрішніх консультантів у процесі формування, накопичення та використання клієнтської мережі організації; – використання послуг зовнішніх і внутрішніх консультантів у процесі формування, накопичення та використання партнерської мережі організації.

Завданням консультативного менеджменту також є здійснення управлінських заходів щодо убезпечення консультаційного процесу, знань та інформації, що передаються та використовуються внутрішніми і зовнішніми консультантами.

Лекція 3. Консультативний менеджмент в системі управління комунікаціями

П л а н

1. Консультування як форма організаційних комунікацій: напрями й моделі.

2. Головні елементи консультування як організаційної комунікації. Якість комунікацій у процесі консультування. Консультаційна й комунікаційна компетентність менеджера як консультанта.

3. Загальні моделі консультування та поведінкові ролі менеджера як консультанта. Управлінські моделі консультування.

1. Консультування як форма організаційних комунікацій: напрями й моделі

Завданнями консультативного менеджменту щодо управління комунікаційним процесом в організації є, по-перше, організація ефективних комунікацій у процесі управління консультуванням; по-друге, забезпечення ефективних комунікацій при реалізації консультаційної функції управлінців.

Комунікація – це використання слів, символів або аналогічних засобів для отримання інформації про об'єкт або подію. Консультування є формою **організаційних комунікацій** як процесів, за допомогою яких менеджери як керівники певного рівня здійснюють надання та отримання інформації у межах організації та в її зовнішньому середовищі. Організаційні комунікації є необхідним інструментом координації діяльності підрозділів організації, її персоналу, отримання та передавання необхідної інформації на всіх рівнях управління. Розрізняють чотири *основні функції комунікацій в організації*:

- контроль;
- мотивація працівників шляхом їх інформування щодо їх професійних дій;

– емоційний вираз ставлення керівника та працівників до певних процесів в організації та її підрозділах;

– передача інформації як надання даних, які необхідні ефективного здійснення професійних функцій, прийняття рішень, вибору альтернативи тощо.

Комунікативний потік у процесі консультування в організації має такі **напрями**:

– *горизонтальний напрям*, коли комунікації здійснюються між керівниками (фахівцями) одного рівня;

– *вертикальний напрям*, видами якого є:

а) низхідний напрям, яких визначається управлінською ієрархією організації. Прикладом є консультування менеджером його підлеглого;

б) висхідний напрям як переміщення інформації у консультаційній формі від нижчого до вищого рівня організації. Це форма зворотного зв'язку підлеглих з керівництвом з метою інформування про результати роботи та поточні проблеми. Однією із форм є ділові бесіди, проведення нарад, обговорень.

Оскільки організація користується також послугами зовнішніх консультантів, важливим завданням консультативного менеджменту є *організація та здійснення ефективних комунікацій з ними*.

Комунікації в процесі консультування набувають форми відносин консультанта (джерела) та споживача (замовника) консультаційної послуги. Це: а) зовнішнє консультування – керівники організації (відносини консультант – керівник клієнтської організації); б) внутрішнє консультування (відносини консультант – лінійні та функціональні керівники різного рівня, фахівці організації, інші працівники (тобто відносини консультант – персонал організації).

Головними видами відносин консультанта та споживача (замовника) консультаційної послуги є такі:

1) професійні відносини, спрямовані на розв'язання проблем організації шляхом здійснення внутрішнього й зовнішнього консультування. Джерелом та споживачем консультації є професіонали: консультант та керівник / фахівець організації;

2) економічні відносини, змістом яких є: а) внутрішні консультанти – оплата праці, фінансування консультаційних підрозділів тощо; б) зовнішні консультанти – визначення витрат, доходу, ціни, форм та порядку оплати консалтингової послуги тощо;

3) правові відносини, пов'язані з: а) внутрішні консультанти – укладенням та контролем виконання трудової угоди (контракту); б) зовнішні консультанти – з укладенням та контролем виконання контракту з надання консалтингових послуг;

4) організаційно-управлінські відносини, пов'язані з організацією консультаційного процесу, розподілом функцій консультанта та співробітників організації тощо;

5) міжособистісні (психологічні) відносини: а) менеджера як консультанта та підлеглих, головними стилями яких є авторитарний, демократичний, ліберальний; зовнішнього консультанта та керівників клієнтської організації.

Менеджер консультування є учасником всіх видів відносин зовнішніх і внутрішніх консультантів та споживачів (замовників) їх послуг. По-перше, менеджер може бути замовником консультації; по-друге, менеджер здійснює управління консультаційним процесом, відносинами консультантів та споживачів консультаційних послуг; по-третє, консультування є функцією менеджера.

Консультування є формою комунікацій в організації, у якій сполучаються принципи та заходи *моделей*:

– *комунікація як взаємодія*, що передбачає зворотний зв'язок консультанта та одержувача консультації;

– *комунікація як процес*, за якою консультант одночасно та постійно виступає в ролі і джерела, і одержувача інформації.

2. Головні елементи консультування як організаційної комунікації. Якість комунікацій у процесі

консультування. Консультаційна та комунікаційна компетентність менеджера як консультанта

Головними елементами консультування як організаційної комунікації є такі:

1) *джерело*: менеджери, які здійснюють консультаційну функцію, внутрішні та зовнішні консультанти, працівники організації;

2) *кодування*: переклад ідей джерела комунікації (менеджерів та консультантів) у систематичний набір символів, на мову, що виражає його цілі. Функція кодування – формування змісту консультації, у якому найточніше відбивається ідея її джерела.

3) *передача сигналу*: здійснюється у процесі консультування. Слід підкреслити, що комунікаціям у формі усних консультацій характерно сполучення елементів кодування та передачі сигналу, одночасне здійснення цих комунікаційних процесів;

4) *канали*: передавальні механізми від джерела консультації до одержувача інформації. Це може бути усна чи письмова консультації, поради, рекомендації, експертні висновки, консультаційні проекти, ділові бесіди, наради, виступи керівників, інструктаж менеджером підлеглих тощо

5) *розшифрування-прийом*: для завершення процесу консультування необхідно, щоб сигнал консультанта був розшифрований. Кожен одержувач інформації інтерпретує (розшифровує) сигнал, використовуючи досвід та пропоновані рекомендації. Чим ближче закодований сигнал до мети, поставленої джерелом консультації, тим ефективнішою є комунікація в процесі консультування.

6) *зворотний зв'язок*: оскільки точність сигналу не завжди буває досконалою, важливо забезпечувати зворотній зв'язок у комунікаційному процесі, який є каналом для відповіді одержувача інформації, що дозволяє консультанту визначити, чи був отриманий сигнал. За допомогою зворотного зв'язку керівник може оцінити, наскільки ефективно він здійснює консультування підлеглого, а також підвищити

точність сигналів у майбутніх консультаціях.

Якість комунікацій у процесі консультування залежить психологічного типу одержувачів консультації (табл. 3.1), комунікаційних компетентностей консультанта, у тому числі менеджера, який консультує, перешкод та бар'єрів руху інформації в організації, моделей консультування.

Таблиця 3.1

**Види підлеглих менеджера як консультанта
за їх психологічним типом**

<i>Види підлеглих – одержувачів консультацій менеджера</i>	<i>Характеристики</i>
Довірливі діти	підлегли не бажають вникати у поради та рекомендації і всю відповідальність перекладають на менеджера.
Скептики	підлегли звертаються за порадою, але мають сумніви, що почують щось ефективне, підозрюють менеджера в некомпетентності та, як правило, перекручують зміст консультації і діють на власний розсуд.
Вперті	підлегли вважають, що краще знають, як розв'язати проблему, наполягають на своєму, чекають тільки підтримки, а не об'єктивного аналізу ситуації, якщо їх цілі не досягаються, вважають, що винуватим є тільки менеджер.
Конструктивні	підлегли вміють і бажають слухати, аналізувати, вивчати та впроваджувати рекомендації менеджера, розуміють свою відповідальність щодо результатів діяльності.

Менеджер як керівник певного рівня є консультантом. Надання порад, консультацій підлеглим є його функцією, що вимагає певних знань та навичок.

Таблиця 3.2

Критерії професіоналізму менеджера як консультанта

<i>Критерії</i>	<i>Характеристики</i>
Вимоги до особистості	творче мислення; розвиток навичок спілкування; психологічна зрілість; гарне фізичне і духовне здоров'я; стабільність у поведінці; впевненість у собі; здатність до самовдосконалення, самодисципліни; самокритичність; професійна етика.
Вимоги до професійної підготовки	повинен знати: принципи, методи та заходи управлінської діяльності, проблему як предмет консультування; методи збору та обробки інформації; організаційні, методологічні, методичні, психологічні основи консультування.
Комунікаційні вимоги	вміння побудувати та підтримувати продуктивні відносини з підлеглими та іншими учасниками процесу консультування.

Професіоналізм менеджера як консультанта характеризують освітні (що повинен знати), практичні (що має вміти) й особистісні (яким належить бути) критерії, що відображають рівень його знань та кваліфікації, навички й досвід, здатність до ефективної консультативної діяльності. Менеджер, який консультує, повинен бути професіоналом: а) у предметі консультування, б) у консультативній діяльності, в) в організації продуктивних комунікацій у процесі консультування.

Якість комунікацій у процесі консультування порушують, по-перше, загальні для організаційних комунікацій *перешкоди та бар'єри*, серед яких: відвернення; неправильна інтерпретація з боку одержувача або джерела інформації; різні значення, що додаються тим самим словам різними людьми (семантичні проблеми); статусна відмінність між керівниками та підлеглими у сприйнятті організаційної дистанції, унаслідок чого розширюється комунікаційний розрив між ними; те, що одержувач інформації чує тільки те, що хоче почути (ціннісна оцінка); по-друге, специфічні перешкоди, які обумовлені особистими характеристиками та поведінкою консультантів та

одержувачів консультації.

3. Загальні моделі консультування й поведінкові ролі менеджера як консультанта. Управлінські моделі консультування

До загальних моделей консультування у контексті відносин та функцій консультанта і одержувача консультації належать:

1. **Експертна модель** – модель, за якою менеджер надає консультацію як схему вирішення проблеми її одержувача. Проблема, що розв'язується, є стандартною, типовою для менеджера. Механізм: підлеглий чітко визначив проблему, звернувся до менеджера за рекомендаціями. Менеджер як експерт на основі знань та досвіду, якими володіє, надає консультацію підлеглому.

2. **Проектна модель** – модель, у якій менеджер є діагностом проблеми та розробником проекту її розв'язання. Цій моделі характерні більш інтенсивні комунікації менеджера і підлеглого. Проблема для консультанта є нестандартною, але вона не виходить за межі його компетенції. Механізм: менеджер повинен продіагностувати ситуацію, визначити проблему, розробити комплекс заходів і запропонувати підлеглому шляхи вирішення проблеми.

3. **Процесна модель** – передбачає довготривале спілкування менеджера та підлеглого, який є активним учасником консультаційного процесу. Менеджер сполучає ролі експерта, діагноста, проектанта та координатора діяльності з розв'язання проблеми. Проблема є: а) новою для менеджера, потребує інноваційних підходів та рішень; б) стратегічною, потребує розробки комплексу заходів її розв'язання. Механізм: менеджер і підлеглий спільно розв'язують проблему, при цьому менеджер спонукає підлеглого до нового погляду на ситуацію і пропонує інноваційні варіанти вирішення проблеми.

4. **Навчальне консультування** – по-перше, ця модель застосовується у всіх моделях консультування, оскільки від

засвоєння підлеглим рекомендацій менеджера залежить ефективність консультування та репутація керівника; по-друге, навчальне консультування може бути окремим напрямом діяльності менеджера у формі проведення семінарів, тренінгів.

Поведінкові ролі менеджера як консультанта залежать від моделі консультування, проблеми, яка вирішується: пропагандист, експерт, діагност, координатор співпраці, викладач, помічник у вирішенні проблем, розробник альтернатив, пошукач фактів, дослідник.

Управлінськими моделями організаційних комунікацій у формі консультування є ділові бесіди, виступи керівників на зборах та нарадах, інструктаж підлеглих, видання наказів, розпоряджень, інструкцій та ін.

Консультування як організаційна комунікація є управлінською технологією, найпоширенішим видом якої є **ділова бесіда** як пряме управлінське спілкування, в процесі якого учасники прагнуть досягти певних цілей.

Залежно від мети ділова бесіда може бути спрямована на з'ясування суті проблемної ситуації та виявлення її причин; пошук можливих шляхів та засобів виходу із цієї ситуації, подолання труднощів та перешкод, що виникають; встановлення ефективних відносин між учасниками або виведення цих відносин на новий рівень; вироблення та прийняття важливих управлінських рішень тощо.

Відповідно до складу учасників розрізняють ділові бесіди керівників, представників, наділених відповідними повноваженнями з боку їх керівників, експертів, що готують зустрічі керівників або їхніх повноважних представників.

За критеріями управлінської ієрархії розрізняють:

- ділові бесіди керівника з підлеглим;
- ділові бесіди з керівником вищого за ієрархією рівня;
- ділові бесіди керівників одного рівня управлінської ієрархії.

Поширеним видом ділової бесіди є **спілкування керівника з підлеглими**, відповідно до змісту та цілей якого ділова бесіда може носити характер:

– *директивний*: керівник віддає наказ або розпорядження, висловлює рекомендації чи поради щодо доцільних шляхів та засобів виконання цих розпоряджень;

– *контрольний*: керівник використовує ділову бесіду як своєрідну форму зворотного зв'язку, тобто хоче отримати від підлеглого інформацію про виконання завдання;

– *оцінний*: в ході бесіди керівник дає оцінку результатам виконання підлеглим певного завдання;

– *виховний*: керівник запрошує підлеглого на бесіду для того, щоб висловити певні зауваження з приводу його роботи чи поведінки, здійснити інший виховний вплив, спрямований на підвищення ефективності діяльності підлеглого;

– *спрямований на розв'язання конфлікту*: керівник прагне зрозуміти суть конфлікту, що виникає в колективі, розв'язати його й відновити нормальний психологічний клімат. У такому разі він проводить серію бесід з учасниками різних сторін конфлікту, з'ясовує їхні позиції та вживає певних заходів для узгодження цих позицій або розв'язання конфлікту іншими засобами.

Виступ керівника на зборах чи нарадах у формі доповіді містить коротке визначення мети повідомлення; виклад основних фактів; лаконічне чітке виклад пропонувані шляхів вирішення проблеми; короткий змістовний висновок. Від його якості залежить як досягнення цілей ділового спілкування, так і репутація керівника.

Модуль 2. МЕНЕДЖМЕНТ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Лекція 4. Управління процесом консультування в організації

П л а н

1. Менеджмент внутрішнього консультування. Організаційні форми внутрішнього консультування. Внутрішній консультативний ринок організації як об'єкт консультативного менеджменту.

2. Ринок консалтингових послуг як канал професійної консультативної допомоги у розв'язанні проблем організації. Головні характеристики і типи послуг бізнес-консалтингу.

3. Вибір консультанта. Принцип сполучення внутрішнього і зовнішнього консультування. Самоменеджмент менеджера як консультанта.

1. Менеджмент внутрішнього консультування. Організаційні форми внутрішнього консультування. Внутрішній консультативний ринок організації як об'єкт консультативного менеджменту

Внутрішнє (внутрішньоорганізаційне) консультування – це сукупність різних видів консультативної діяльності, що здійснюється фахівцями – найманими працівниками організації та їх спеціалізованими підрозділами. Функціями менеджера внутрішнього консультування є планування консультативної діяльності, її організація, мотивація консультантів та контроль. Його завданнями є вибір і впровадження організаційної форми внутрішнього консультування, регламентація й координація діяльності консультативних підрозділів та консультантів, регулювання внутрішнього ринку консультативних послуг,

управління витратами консультування тощо.

Таблиця 4.1

Організаційні форми внутрішнього консультування

<i>Організаційні форми</i>	<i>Зміст</i>
Консультування-функція	консультативна функція керівників та фахівців організації
Консультування – професія	включення до складу персоналу організації працівників, для яких консультування є професійним обов'язком (наприклад, юрисконсульт).
Консультаційний відділ (центр обслуговування)	консультування як функціональне завдання консультаційного відділу організації.
Консультаційний підрозділ – центр відповідальності	консультаційний підрозділ організації: центр витрат, який діє на основі кошторису витрат; центр прибутку, діяльність якого базується на внутрішніх цінах консультаційних послуг; центр інвестицій, який здійснює певний консультаційний проект та відповідає за використання та видачу інвестицій.
Консультаційна служба	поєднання різних організаційних форм і напрямів внутрішнього консультування.
Консультаційне підприємство	підрозділ організації, консультаційна діяльність якого сполучає внутрішнє консультування, яке є пріоритетним, та зовнішнє консультування.

Консультування-функція. Консультаційна діяльність керівників та фахівців організації є формою внутрішнього консультування. За теорією класика менеджменту Честера Ірвінга Бернарда, одним з параметрів формальної організації є чіткий поділ на *консультативні посади* і ті, що пов'язані з прийняттям рішення. Відповідно до сучасної моделі «змішаної організації» відомого американського дослідника організаційного розвитку та навчання Кріса Аргіріса, поділ

посад на консультативні й ті, що пов'язані з прийняттям рішення, слід зберегти, але їх функції мають бути змішаними. Тобто співробітники організації, які займають консультативні посади, повинні брати найактивнішу участь у процесах прийняття рішень, а інформація має бути передана за ієрархією не тільки зверху вниз, а й навпаки. Це дозволить персоналу ясніше бачити цілі організації як цілого.

Фахівці організації у професійній діяльності поєднують функції, безпосередньо спрямовані на виконання їх посадових обов'язків, та консультування з питань у межах їх компетенції. Отже, їх посади мають ознаки консультативних.

Менеджери як керівники певного рівня поєднують свої управлінські функції та консультування у різних формах. Їх посади відповідають моделі «змішаної організації», оскільки *сполучають ознаки посад консультативних і тих, що пов'язані з прийняттям рішення.*

Консультування-функція, з одного боку, є найпоширенішою і найдоступнішою формою внутрішнього консультування; з другого – має певні професійні і часові обмеження. Внаслідок того, що консультаційна допомога не є основною, а супутньою (додатковою) функцією фахівців та управлінців організації, її здійснення, як правило, є недостатньо мотивованим, має несистемний характер. До того ж у таких внутрішніх консультантів немає ні необхідних навичок консультаційної роботи, ні часу на її виконання. Тому ця організаційна форма внутрішнього консультування може бути ефективною тільки щодо вирішення поточних питань, пов'язаних зі здійсненням окремих напрямів діяльності організації. На рівні вищого керівництва організації специфічною формою консультування-функції може бути модель наближеного радника, у ролі якого виступає топ-менеджер, якому глава організації довіряє та віддає перевагу.

Консультування-професія та консультаційний відділ забезпечують безперервність консультаційного процесу. У порівнянні з консультуванням-функцією їм притаманний більш високий рівень професіоналізму та мотивації консультантів,

оскільки надання консультаційних послуг є їх основною діяльністю і прямим обов'язком, а не додатковою функцією. *Консультаційний відділ – це центр обслуговування*, діяльність якого оцінюється на підставі якості послуг, що надаються, та терміну виконання робіт. Витрати, пов'язані з діяльністю консультаційного відділу, є складовою загальних витрат організації. Однак оскільки штатний консультант або співробітники консультаційного відділу є найманими працівниками, які одержують заробітну плату, а їх діяльність є об'єктом адміністративного управління, можливо, по-перше, залучення внутрішніх консультантів до виконання ними не тільки консультаційних, а й інших функцій, які не є їх безпосереднім обов'язком. По-друге, наслідком доступності й «безкоштовності» послуг внутрішніх консультантів для працівників та підрозділів організації є їх надвикористання, що знижує якість консультування.

Більш високий рівень самостійності та ефективності внутрішнього консультування характерний *консультаційним підрозділам – центрам відповідальності*: витрат, прибутку, інвестицій, створення яких забезпечує певну автономність внутрішніх консультантів у прийнятті поточних рішень, підвищує їх відповідальність і підсилює мотивацію. Організація консультаційних підрозділів – центрів відповідальності сприяє подоланню ситуації надвикористання консультантів, обмежує можливості їх залучення до квазіконсультаційної діяльності, підвищує відповідальність як консультантів, так і співробітників та підрозділів, які використовують їх послуги.

Відповідно до моделі *центра витрат* внутрішнє консультування здійснюється на підставі планового кошторису витрат, виконання якого є обов'язковим. Консультаційному підрозділу плануються витрати на оплату праці, оргтехніку, інформаційне забезпечення, навчання співробітників тощо. Відхилення дійсних витрат цього підрозділу від планових всебічно піддається аналізу керівництва та використовуються як критерії оцінки його діяльності поряд з показниками якості консультування та строків виконання консультаційних проектів.

Консультаційний підрозділ – центр прибутку діє на підставі внутрішніх цін, що включають не тільки витрати, а й умовно-розрахунковий прибуток.

Завданням *консультаційного підрозділу – центра інвестицій* є розробка та впровадження консультаційних проектів, спрямованих на фундаментальні зміни в організації. Зазначена модель припускає встановлення відповідальності внутрішнього консультанта не тільки за витрати, строки та якість консультування, а й за ефективне використання інвестицій у консультаційний проект. Центри інвестицій є тимчасовими консультаційними групами, діяльність яких припиняється із завершенням робіт, пов'язаних з реалізацією певного консультаційного проекту.

Економічні відносини консультаційних підрозділів – центрів відповідальності та підрозділів, що користуються їх послугами, регулюються на основі встановлення внутрішніх цін на консультаційні послуги, при визначенні яких ураховуються: загальні витрати (фактичні або планові) внутрішніх консультантів на виконання їх функцій; прибуток організації; ринкові ціни на її кінцеву продукцію; ціни на аналогічні послуги зовнішніх консультантів. Витрати є нижньою межею внутрішньої ціни; прибуток та ринкова ціна готової продукції фірми – базою для визначення умовно-розрахункового прибутку консультаційного підрозділу – центру прибутку; ціни консалтингового ринку – верхньою межею ціни послуг внутрішніх консультантів.

Великі корпорації мають *консультаційні служби*, які поєднують різні організаційні форми та напрями внутрішнього консультування.

Консультаційне підприємство, діяльність якого охоплює не тільки консультаційне обслуговування працівників та підрозділів організації, але й пропозицію консультаційних послуг на консалтинговому ринку, сполучає характеристики внутрішнього і зовнішнього консультування.

Організаційний розвиток внутрішнього консультування від консультування-функції до консультаційного підприємства сприяє підвищенню рівня самостійності, об'єктивності, професіоналізму та заінтересованості внутрішніх консультантів

в успішному вирішенні проблем організації.

Внутрішній консультаційний ринок – це внутрішній (внутрішньоорганізаційний) оборот консультаційних послуг, організований на базі ієрархії, наказів-команд, внутрішніх договорів, цін, стимулів та контролю. Об'єктами внутрішнього ринку є консультаційні послуги, що не мають товарної форми та ринкової ціни, передавання яких здійснюється на підставі наказів-команд, внутрішніх договорів та цін. Суб'єктами внутрішнього ринку є:

а) фахівці й управлінці, додатковою функцією яких є консультування;

б) професійні консультанти – наймані працівники;

в) консультаційні відділи й служби, що здійснюють консультаційне обслуговування підрозділів;

г) фахівці, менеджери, які у своїй діяльності використовують професійні поради, рекомендації, консультаційні проекти;

д) управлінський персонал, функцією якого є організація внутрішнього консультування.

Внутрішній консультаційний ринок є об'єктом адміністративного управління на підставі наказів-команд, що найбільш яскраво виявляється при використанні таких організаційних форм, як консультування-функція, консультування-професія, консультаційний відділ. Крім того, внутрішній оборот консультаційних послуг може регулюватися договорами між внутрішніми консультантами та підрозділами, що використовують їх послуги. Для організації внутрішній консультаційний ринок є засобом заміщення послуг зовнішнього ринку консалтингових послуг. Його розвиток сприяє росту можливостей у задоволенні потреб організації у послугах професіональних консультантів.

Для менеджера внутрішнього консультування аналіз зовнішнього ринку консалтингових послуг є джерелом інформації для прийняття рішень про обсяг та структуру внутрішнього консультаційного ринку, рівень оплати праці консультантів, внутрішні ціни на консультаційні послуги.

Головні організаційні форми внутрішнього

консультування розрізняються ступенем самостійності консультантів, рівнем та формами їх відповідальності та мотивації, характером економічних відносин між консультантами та підрозділами організації. **Вибір організаційної форми внутрішнього консультування** зумовлений багатьма чинниками, серед яких основними є характер, масштаб та структура організації, розмір та етап її життєвого циклу, фінансові можливості, завдання, які стоять перед її керівництвом, рівень кваліфікації персоналу, забезпеченість інтелектуальними ресурсами, ступінь її інноваційної активності, рівень розвитку ринку консалтингу.

2. Ринок консалтингових послуг як канал професійної консультаційної допомоги у розв'язанні проблем організації. Головні характеристики й типи послуг бізнес-консалтингу

Каналом отримання послуг зовнішнього консультування є ринок консалтингових послуг. **Послуги бізнес-консалтингу** – це професійні дії фахівців з різних галузей знань з надання на комерційних засадах допомоги бізнесу щодо розв'язання проблем господарської діяльності та отриманий ними корисний ефект. Послуги бізнес-консалтингу є інтелектуальними; їх змістом та головним ресурсом надання є спеціальні знання й інформація; мають ознаки інформаційних, освітніх, інноваційних та інфраструктурних послуг.

Консалтинговим послугам властиві як **загальні риси послуг, так і особливості**, що відбивають специфіку бізнес-консалтингу: нематеріальність; невіддільність від консультанта і клієнта, якому належить активна роль на всіх стадіях бізнес-консалтингу; нерозривність виробництва та споживання як співпраця консультанта та клієнта на всіх етапах консультаційного проекту; залежність якості консультування не тільки від консультанта, а й від клієнта, його здатності до співпраці з консультантом, засвоєння рекомендацій та їх впровадження у практику бізнесу; унікальність послуги, зумовлена особливостями бізнесу конкретного клієнта, неможливість її тиражування, що пов'язано з необхідністю

адаптації навіть типової послуги бізнес-консалтингу до специфіки певного клієнта; можливість одержання спеціальних знань та інформації щодо проблем ведення бізнесу «на запас», до моменту виникнення проблеми; необхідність договірного встановлення правомочностей консультанта і клієнта щодо використання та поширення у майбутньому спеціальних знань та інформації, переданих консультантом клієнту, та інформації, отриманої від клієнта консультантом, у процесі консалтингового обслуговування; висока мобільність, що є наслідком нематеріальності послуги, можливості її надання консультантом без прив'язки до місця його розташування та капітального обладнання (консультування на підприємстві клієнта, по телефону, on-line).

Типами послуг бізнес-консалтингу за продуктовим та процесним критеріями є такі:

– консалтингові послуги консультативного типу – надання суб'єктам господарювання професійної допомоги у формі порад, консультацій, рекомендацій, аналітичних та експертних висновків, консультаційних проектів тощо;

– консалтингові послуги-функції як виконання консультантами певних професійних функцій та робіт фахівців з різних галузей знань за замовленням клієнтів. У їх складі:

а) послуги-функції як аутсорсинг – виконання консультантом певних функцій персоналу клієнта, наприклад, аудиторські фірми надають клієнтам послуги з ведення бухгалтерського обліку, підготовки фінансової звітності тощо; б) послуги-функції як власні дії – здійснення консультантом певних професійних дій, необхідних для розв'язання проблем клієнтської організації.

Ринок послуг бізнес-консалтингу є суспільно-економічним механізмом передавання спеціальних знань та інформації у формі консалтингових послуг суб'єктам господарювання. Це суспільно-економічний механізм, що забезпечує передання і прийом прав власності на специфічний об'єкт купівлі-продажу – інтелектуальні ресурси, змістом яких є спеціальні знання та інформація, економічною формою –

консалтингова послуга.

Ринок послуг бізнес-консалтингу є складовою ринкової інфраструктури та інфраструктури інноваційної діяльності, сегментом ринків ділових послуг, інтелектуальних ресурсів, інтелектуальної власності, інноваційних та освітніх послуг. Відповідно до об'єктного критерію сегментами ринку послуг бізнес-консалтингу є ринки різних видів консалтингової діяльності: ринки виробничого, фінансово-інвестиційного, оцінюючого, маркетингового, кадрового, організаційного, інноваційного, юридичного, корпоративного, навчального, ІТ-консалтингу та ін. Складовими цих ринків є ринки оперативного та стратегічно-інноваційного бізнес-консалтингу.

3. Вибір консультанта. Принцип сполучення внутрішнього та зовнішнього консультування. Самоменеджмент менеджера як консультанта

Вибір послуг внутрішнього чи зовнішнього консультантів є завданням консультативного менеджменту. Стратегічне внутрішнє консультування є для організації витратним, організаційно складним, оскільки його здійснення диктує необхідність залучення до розв'язання проблеми не тільки внутрішніх консультантів, а й інших працівників. Звичайно, послуги зовнішніх консультантів значно дорожчі, ніж оплата праці внутрішніх консультантів. Однак, порівнюючи витрати на одержання професійної допомоги, слід враховувати не тільки прямі, а й альтернативні витрати внутрішнього консультування, пов'язані з відволіканням працівників від основної діяльності, що призводить до зниження її результативності. До того ж залучені працівники можуть не мати навичок практичної консультативної діяльності, що негативно позначається на ефективності здійснення консультативних проектів власними силами.

Підґрунтям вибору є:

– аналіз сильних та слабких сторін внутрішніх та зовнішніх консультантів;

– характер проблеми організації (поточна, стратегічна, інноваційна). Об'єктом внутрішнього консультування є, як правило, поточні проблеми організації, час на розв'язання яких обмежений. У цьому випадку зовнішнє консультування, у зв'язку з організаційно-економічною та територіальною відокремленістю фахівця, є менш оперативним. Однак якщо організації потрібна висококваліфікована стратегічна допомога, то в такій ситуації зовнішній консультант має значні переваги перед внутрішнім;

– економічні критерії: витрати, у тому числі альтернативні; транзакційні витрати, пов'язані з використанням механізму ринку консалтингу; можливий економічний ефект (вигоди). По-перше, розвиток системи внутрішнього консультування є для організації засобом мінімізації витрат одержання знань та інформації через механізм ринку консалтингових послуг. Але організація внутрішнього консультування на професійному рівні, що відповідає рівню зовнішніх консультантів, вимагає значних витрат, пов'язаних із залученням та мотивацією висококваліфікованих фахівців, створенням необхідної для їх діяльності технічної й інформаційної бази, організацією робочого місця, забезпеченням їх професіонального росту тощо. По-друге, послуги зовнішніх консультантів значно дорожчі, ніж оплата праці внутрішніх консультантів. Але стратегічне внутрішнє консультування є для організації витратним та організаційно складним, тому вибір каналу одержання консультаційної допомоги в кожному конкретному випадку повинен базуватися на:

– аналізі і порівнянні витрат та вигод, пов'язаних з використанням послуг внутрішніх і зовнішніх консультантів;

– конфіденційності проблеми організації;

– психологічних чинниках, серед яких найважливіший – довіра до консультанта.

Таблиця 4.1

Критерії вибору зовнішнього консультанта організації

<i>Критерій</i>	<i>Зміст</i>
1	2
Імідж зовнішнього консультанта	репутація в діловому середовищі та серед суб'єктів консалтингу; книги, статті, дослідження, консультації, коментарі та ін., що оприлюднені консультантами у засобах масової інформації, на конференціях та семінарах.
Професійна компетентність	знання певної галузі діяльності організації, технологій консалтингового обслуговування; творчий підхід; наявність сертифікатів, посвідчень, дипломів.
Відгуки	враження інших клієнтів, їх думки щодо якості та результативності діяльності зовнішнього консультанта.
Якість розроблених пропозицій щодо розв'язання проблеми організації	оскільки консалтингові послуги є нематеріальними та не існують на момент укладення договору з їх надання, їх якість є сприйнятою клієнтом, яка у процесі надання послуги трансформується у якість результативну: розв'язання проблеми, набуття нових знань, підвищення ефективності та інші вигоди.

Закінчення табл. 4.1

1	2
Дотримання термінів виконання замовлення	цінність послуг консалтингу залежно від часу – це: (а) цінність зараз і на короткий час; (б) цінність зараз і на невизначений час; (в) цінність у майбутньому на обмежений період часу; (г) цінність у майбутньому на невизначений період часу. Цінною для клієнтської організації послуга надана своєчасно, оскільки від цього залежить її результативність.
Здатність знаходити партнерів та ресурси	професійні зв'язки з консалтинговими фірмами, контакти з державними установами, громадськими організаціями тощо; зв'язки в діловому середовищі; вміння вести переговори.
Вартість консалтингових	розмір гонорарів та форми оплати консалтингових послуг.

послуг	
Дотримання етичних норм	членство в професійних асоціаціях консультантів, визначення зовнішнім консультантом його місії, цінностей, етичних норм.

Роблячи вибір на користь зовнішнього консультування, менеджер повинен здійснити комплекс дій та заходів щодо управління консультаційним процесом, серед яких одним із найважливіших є ***розробка, укладення із зовнішнім консультантом контракту з надання консалтингових послуг та контроль його виконання***. Ефективність контрактного регламентування безпосередньо залежить від того, наскільки всебічно та детально окреслені права, обов'язки і відповідальність сторін контракту у процесі консалтингового обслуговування. Головними умовами контракту з надання консалтингових послуг є такі: порядок, форми надання і види послуг; порядок оформлення завдання організації-клієнта; порядок обміну інформацією; конфіденційність; правомочності клієнта щодо використання отриманих у процесі обслуговування знань та інформації, що становлять зміст професійної поради, рекомендації, проекту і є комерційною таємницею/інноваційним продуктом консультанта; правомочності консультанта щодо використання отриманої від клієнта у процесі обслуговування інформації, заходи запобігання конфлікту інтересів і регулювання його наслідків; відповідальність клієнта і консультанта за дії, які перешкоджають виконанню контракту; форма відповідальності консультанта і клієнта; розподіл витрат на консультування між консультантом і клієнтом; покриття непередбачених витрат; оплата послуг та її форма; можливість аутсорсингу з боку консультанта; права клієнта і консультанта на використання результатів консультування; антикорупційне застереження; захист персональних даних.

Функцією консультативного менеджменту є оптимальне сполучення послуг внутрішніх і зовнішніх консультантів для розв'язання проблем організації.

Внутрішнє і зовнішнє консультування є взаємодоповнюючими каналами одержання організацією професійної консультаційної допомоги в розв'язанні поточних та стратегічно-інноваційних проблем. Вибір на користь внутрішнього консультування не виключає можливості та необхідності використання ринкового каналу одержання спеціальних знань та інформації і навпаки. Найбільш ефективною моделлю одержання організацією професійної консультаційної допомоги є модель, що сполучає зовнішнє і внутрішнє консультування, ринкові і внутрішні канали професійних знань та інформації.

Самоменеджмент менеджера як консультанта – це сукупність управлінських процесів, пов'язаних з плануванням, організацією, стимулюванням та контролем менеджером власної консультаційної діяльності. Тайм-менеджмент управлінця як консультанта – це технологія, що дозволяє організувати та контролювати час консультаційної діяльності менеджера з метою підвищення ефективності його використання. Застосування тайм-менеджменту в управлінській практиці дозволяє оптимально розподіляти ресурси, приділяючи належну увагу як пріоритетним завданням, так і самоосвіті менеджера. «Контроль над часом» включає: короткострокове та довгострокове планування, аналіз витрат часу, поєднання ефективних принципів управління часом, сучасні хмарні сервіси для контролю вхідної та вихідної документації тощо.

Л е к ц і я 5. Менеджмент консалтингової діяльності

П л а н

1. Бізнес-консалтинг як об'єкт консультативного менеджменту. Головні організаційні форми бізнес-консалтингу.
2. Головні принципи та напрями менеджменту бізнес-консалтингу.
3. Управління маркетинговою діяльністю у сфері бізнес-консалтингу.

1. Бізнес-консалтинг як об'єкт консультативного менеджменту. Головні організаційні форми бізнес-консалтингу

Бізнес-консалтинг – це урегульована контрактом підприємницька діяльність фахівців з різних галузей знань та їх організацій з надання професійної допомоги суб'єктам господарювання у розв'язанні проблем ведення бізнесу з метою підвищення його ефективності та отримання прибутку. Це:

1) *професійна діяльність*. Консультант – фізична або юридична особа, яка надає професійні консультації. Консультанти повинні бути професіоналами у предметній сфері консалтингу, володіти знаннями принципів, заходів та методів консультаційної діяльності, навичками формування ефективних консультант-клієнтських відносин;

2) *підприємницька діяльність* фахівців та їх організацій з надання професійної допомоги суб'єктам господарювання з метою розв'язання економічних, управлінських, юридичних та інших проблем бізнесу й отримання прибутку. Ефективність підприємництва з надання консалтингових послуг безпосередньо залежить від рівня розвитку, ступеня реалізації і оптимального поєднання інтелектуального (професіонального) і підприємницького векторів бізнес-консалтингу. Головним ресурсом, конкурентною перевагою та обмежувальним чинником консалтингового бізнесу є знання та досвід консультантів, тобто його інтелектуальний (професіональний) вектор. Роль вектора підприємницького полягає в забезпеченні комерціалізації інтелектуального продукту консультантів, його визнання ринком консалтингових послуг;

3) *ділова послуга* – у широкому розумінні бізнес-консалтинг є сукупністю ділових послуг, серед яких: аудит, бухгалтерське, інвестиційне і юридичне обслуговування, управлінське консультування, інжиніринг, ділова інформація, реклама й відносини з громадськістю, тренінг, рекрутмент, забезпечення інформаційними технологіями та ін. У вузькому

розумінні бізнес-консалтинг – це управлінське консультування як надання незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи окреслення й оцінку проблем та (або) можливостей, рекомендації відповідних заходів і допомогу в їх реалізації (Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки й управління);

4) *процес консультування* – послідовність дій та заходів, які здійснює консультант, надаючи професійну допомогу з розв’язання проблем суб’єктів господарювання;

5) *суспільний канал передавання і поширення спеціальних знань та інформації* з економіки та управління, які впроваджуються в господарську практику у процесі надання консалтингових послуг. Консалтинг є елементом і чинником розвитку ринкової моделі взаємозв’язку науки і бізнесу, забезпечує комерціалізацію наукових продуктів-новацій;

6) *елемент інфраструктурного забезпечення* господарської діяльності, складова ринкової інфраструктури;

7) *ресурс підприємницької діяльності* – бізнес-консалтинг забезпечує суб’єктів господарювання консалтинговими ресурсами (професійними знаннями), які у процесі консультування отримують інституційне закріплення в консалтингових послугах та передаються клієнтам на комерційних засадах разом із супутньою інформацією.

Головне завдання (призначення) бізнес-консалтингу – це забезпечення ефективності та конкурентоспроможності суб’єктів підприємництва шляхом впровадження досягнень науки і практики, професійних знань та інформації у підприємницьку діяльність.

За предметним підходом *головними видами консалтингової діяльності* є такі:

– виробничий (операційний) консалтинг: професійна допомога у вирішенні техніко-технологічних та організаційних проблем реалізації виробничої функції фірми;

– фінансово-інвестиційний і бухгалтерський консалтинг: професійна допомога у сфері облікової, фінансової та інвестиційної діяльності, управління інвестиційними

проектами й фінансовими ресурсами фірми, підготовка й експертиза інвестиційних проєктів, фандрайзинг;

– маркетинговий консалтинг: професійна допомога, що спрямована на досягнення підприємством ринкових цілей через побудову його ефективної взаємодії з ринком;

– організаційний консалтинг: професійна допомога з розв’язання проблем організації та мотивації діяльності персоналу підприємства, організаційної культури й організаційного розвитку, спрямована на підвищення якості менеджменту, конфлікт-консалтинг, консалтинг у сфері безпеки бізнесу;

– інноваційний консалтинг: професійна допомога в сфері інноваційної діяльності підприємства;

– юридичний консалтинг: професійна допомога, що спрямована на оптимізацію правового статусу і правової поведінки суб’єктів бізнесу

– консалтинг у сфері інформаційних технологій: професійна допомога з питань автоматизації, програмного забезпечення бізнес-процесів;

– корпоративний консалтинг: професійна допомога з корпоративного управління і корпоративної культури

– кадровий консалтинг: професійна допомога, що спрямована на оптимізацію управління трудовими ресурсами підприємства

– оцінювальний консалтинг: професійна допомога з проблем визначення вартості бізнесу;

– міжнародний консалтинг: діяльність консалтингових компаній та незалежних консультантів з надання професійної допомоги у розв’язанні проблем ведення бізнесу суб’єктам господарювання різних країн та вітчизняним підприємствам з питань їх зовнішньоекономічної діяльності.

Консалтинговому бізнесу притаманні загальні для всіх видів підприємницької діяльності *організаційні форми* – одноособове володіння, партнерство, корпорація, які мають характерні, специфічні для консалтингової діяльності, переваги і недоліки (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

**Головні організаційні форми бізнес-консалтингу:
загальні і специфічні переваги й недоліки**

<i>Організаційна форма консалтингового бізнесу</i>	<i>Переваги</i>		<i>Недоліки</i>	
	<i>загальні</i>	<i>специфічні</i>	<i>загальні</i>	<i>специфічні</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Одноособове володіння – організаційна форма бізнесу, власником та керівником якого є підприємець, який особисто його контролює, бере на себе підприємницький ризик, несе особисту майнову відповідальність, привласнює прибуток або зазнає збитків.</i>	<i>самостійність і можливість повного контролю бізнесу</i>	<i>можливість професійної самореалізації фахівця у консалтинговій діяльності</i>	<i>обмеженість фінансових та матеріальних ресурсів, обумовлену цим низьку кредитоспроможність, одноособове прийняття ризиків та відповідальності, можливість некомпетентного управління бізнесом</i>	<i>значна обмеженість інтелектуальних ресурсів бізнес-консалтингу як головного чинника ефективності та конкурентоспроможності і консалтингового бізнесу</i>

Закінчення табл. 5.1.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Партнерство – добровільне комерційне об'єднання майна та діяльності</i>	<i>можливість збільшити фінансові ресурси, більш компетент</i>	<i>можливість об'єднання діяльності професіоналів їх консультантів</i>	<i>загроза суперечностей між партнерами та виходу партнерів з</i>	<i>вихід консультанта-партнера з партнерства призводить до втрати</i>

<p>кількох підприємців, які спільно володіють майном партнерства, контролюють його діяльність, беруть на себе підприємницький ризик, несуть відповідальність і розподіляють прибутки та збитки згідно з укладеною між ними угодою</p>	<p>не управління</p>	<p>на договірних засадах з метою закріплення у консалтинговій фірмі специфічних інтелектуальних людських ресурсів та інтелектуального капіталу бізнес-консалтингу</p>	<p>партнерств</p>	<p>головної конкурентної переваги бізнес-консалтингу – висококваліфікованого консультанта, що є загрозою консалтинговому бізнесу у цілому або одному з його напрямів</p>
<p><i>Корпорація</i> – добровільне комерційне об'єднання власності значної кількості осіб на засадах акціонування та обмеженої відповідальності учасників</p>	<p>значні фінансові та інші ресурси діяльності, висока кредитоспроможність</p>	<p>великі можливості залучення, закріплення та монополізації інтелектуальних ресурсів, що є джерелом інтелектуальної ренти консалтингу</p>	<p>складнощі створення, певна відокремленість міноритарних акціонерів від реального керування корпорацією, обмеженість контролю з боку акціонерів за діяльністю менеджменту</p>	<p>можливість розбіжностей та суперечливості інтересів консультантів як акціонерів консалтингового бізнесу та професіоналів консалтингу</p>

2. Головні принципи та напрями менеджменту

бізнес-консалтингу

Менеджмент у бізнес-консалтингу – це система управлінських заходів, методів та дій, спрямованих на досягнення цілей суб'єктів консалтингового бізнесу на основі якісного задоволення потреб клієнтів.

Менеджмент бізнес-консалтингу синтезує принципи і методи управління: а) інтелектуальною діяльністю; б) послуговою діяльністю; в) консультаційною діяльністю професійних консультантів; в) підприємницькою діяльністю з надання професійної допомоги суб'єктам господарювання. Йому притаманні: 1) загальні функції управління організацією: планування, організація, мотивація, контроль та сполучні процеси: комунікації, прийняття рішень, керівництво (влада та лідерство);

2) специфічні завдання управлінської діяльності, що відбивають особливості консалтингових послуг та консалтингового бізнесу – це забезпечення клієнтоорієнтованості консалтингової фірми, високої якості консалтингових послуг, консультаційного процесу та консалтингового обслуговування, ефективності консультант-клієнтських відносин. **Головні принципи менеджменту бізнес-консалтингу:** оптимальне сполучення інтелектуального (професійного) та підприємницького векторів консалтингового бізнесу, управлінської ієрархії та культури творчої інтелектуальної діяльності; мережевий принцип як формування внутрішніх і зовнішніх мереж бізнес-консалтингу; інтеграція спеціальних знань та інформації, необхідних для ефективного консалтингового циклу; клієнтоорієнтованість; формування продуктивних відносин і забезпечення співпраці консультантів та клієнтів у консультаційному процесі; орієнтація на якісні критерії послугової діяльності консультанта і консалтингового продукту; забезпечення інтелектуальної безпеки бізнес-консалтингу.

Мережевий принцип управління консалтингом передбачає організацію, координацію та розвиток ефективної співпраці учасників єдиного консалтингового циклу, об'єднаних горизонтальними зв'язками та зобов'язаннями,

діяльність яких направляється консалтинговою фірмою-інтегратором мережі на досягнення загальної мети консультаційного процесу. Реалізація мережевого принципу управління бізнес-консалтингом охоплює *взаємопов'язані рівні*:

1) *внутрішньоорганізаційний рівень* – внутрішні мережі консалтингової фірми як сукупність її структурних одиниць, які повністю відповідають за здійснення певних консультаційних проєктів;

2) *міжорганізаційний рівень* – міжорганізаційні (зовнішні) мережі консалтингової фірми як сукупність автономних учасників, поєднаних горизонтальними зв'язками та загальними цілями.

У сфері бізнес-консалтингу формування внутрішніх мереж спирається на групові (командні) форми організації консультаційного процесу, розвиток внутрішньокомандних та міжкомандних горизонтальних комунікацій, культуру консалтингової фірми як інтелектуальної організації, що навчається. *Робоча (проектна) команда* як структурна одиниця внутрішньої мережі консалтингової фірми формується на засадах певних принципів, що забезпечують ефективність її діяльності, як-от: мультидисциплінарність, інтеграція, синергія, спільне сприйняття та спільна діяльність, підпорядкування, довіра, індивідуальне та групове навчання.

Міжорганізаційні (зовнішні) мережі бізнес-консалтингу є організаційною формою залучення до консалтингового циклу та горизонтальної координації співпраці автономних фірм та організацій з метою оптимального комбінування і використання ресурсів консалтингової діяльності, якісного консалтингового обслуговування і задоволення потреб клієнтів.

Головні види міжорганізаційних(зовнішніх) мереж бізнес-консалтингу:

– *партнерські мережі (внутрішньопослужбові та міжпослужбові)* – мережі, що поєднують автономних суб'єктів бізнес-консалтингу, що надають аналогічні або різні консалтингові послуги, співпраця яких координується консалтинговою фірмою-інтегратором мережі з метою створення якісного конкурентоспроможного інтелектуального

продукту бізнес-консалтингу та задоволення потреб клієнтів;

– *ресурсні мережі*, учасниками яких є суб'єкти бізнес-консалтингу та автономні постачальники ресурсів, довготривалі взаємозв'язки між якими сприяють мінімізації транзакційних витрат, пов'язаних з використанням ринкового механізму забезпечення консалтингового бізнесу необхідними матеріальними, нематеріальними, трудовими та іншими ресурсами; ядром ресурсної мережі є інтелектуальна мережа бізнес-консалтингу, яка включає автономних постачальників знань та інформації, необхідних для ефективної консалтингової діяльності – це інформаційні фірми, агентства, державні установи, громадські організації, професійні об'єднання консультантів, освітні заклади, засоби масової інформації тощо;

– *клієнтські мережі* як довготривалі взаємозв'язки консалтингової фірми та її клієнтів, довіра та лояльність яких забезпечує попит на її послуги;

– *інфраструктурні мережі* – система горизонтальних взаємозв'язків суб'єктів бізнес-консалтингу та автономних фірм та організацій, що є складовими інфраструктури консалтингового бізнесу: послугової, ринкової, соціальної тощо.

– *інноваційні мережі* як організаційна форма співпраці та горизонтальних взаємозв'язків суб'єктів інноваційної діяльності у сфері бізнес-консалтингу.

Принцип клієнтоорієнтованості управління – це розуміння клієнта як центра уваги консалтингової фірми, діяльність якої спрямовується на визначення та найякісніше задоволення його потреб, що є умовою досягнення цілей консалтингового бізнесу. Напрямами реалізації принципу клієнтоорієнтованості в управлінні бізнес-консалтингом є:

– формування сумлінної поведінки консультанта в процесі надання консалтингових послуг, яка є фактором збереження клієнтів, їх перетворення у постійних клієнтів;

– накопичення знань про клієнта, його потреб, вимог до консультанта, критеріїв вибору консалтингової фірми, оскільки кожна консалтингова послуга є унікальною в аспекті специфіки клієнта та його запитів;

– формування ефективних комунікацій консультанта та клієнта, що сприяє розумінню точки зору клієнта, вмінню помічати й аналізувати будь-які прояви невдоволення клієнтів, що може призвести до його відмови від співпраці з консультантом;

– виявлення, аналіз та корегування очікувань клієнта, що забезпечує адекватну клієнтську оцінку результатів консультування;

– організація контактів з клієнтом після завершення консультаційного процесу як з потенційним клієнтом;

– розробка та здійснення програм лояльності;

– аналіз відгуків клієнтів: негативний відгук – це привід до дії, до змін; позитивний – до додаткового контакту та зміцнення зв'язку з клієнтом;

– мотивація співробітників консалтингової фірми – це внутрішня клієнтоорієнтованість як розуміння консультантами їх визначальної ролі у формуванні, збереженні та розвитку клієнтської бази консалтингового бізнесу як головного фактора його ефективності й конкурентоспроможності;

– використання різних каналів інформування клієнтів про пропозиції консалтингової фірми з метою подолання перешкод пошуку клієнтами потрібної інформації.

Інтелектуальна безпека бізнес-консалтингу – це захищеність його знанневих ресурсів та їх носіїв.

Складовими інтелектуальної безпеки є:

1) *безпека інтелектуальних трудових ресурсів консалтингової фірми* як носіїв знань – це такий стан їх захищеності, що забезпечує ефективну реалізацію індивідуальних і колективних знань у процесі надання послуг бізнес-консалтингу, запобігає втратам знанневих ресурсів внаслідок опортуністичної поведінки працівників;

2) *безпека нематеріальних активів* як об'єктів права інтелектуальної власності бізнес-консалтингу, до яких належать майнові та немайнові права, об'єкти промислової власності, створена та накопичена фірмою база знань та інші носії організаційних знань. Це стан їх захищеності від зовнішніх і внутрішніх загроз, пов'язаних з можливістю їх втрати,

несанкціонованого копіювання, використання конкурентами, плагіату та ін.;

3) *безпека інтелектуального капіталу* як стан захищеності інвестицій консалтингової фірми у знаннєві ресурси. Безпека інтелектуального капіталу є однією з форм інвестиційної безпеки. Захист інтелектуального капіталу – це сукупність заходів щодо його збереження та ефективної реалізації у консалтинговому циклі;

4) *безпека руху знань в організації*, що охоплює захищеність створення, залучення, оволодіння знаннями, перетворення, дифузюю, обмін, збереження, використання знань у консалтинговому циклі;

5) *інформаційна безпека*, складовими якої є: а) безпека інформаційного забезпечення процесу надання консалтингових послуг; б) безпека інформації, тобто її захищеність від несанкціонованого розголошення, витоку, модифікації, знищення;

в) кібербезпека – захищеність інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) консалтингової діяльності.

3. Управління маркетинговою діяльністю у сфері бізнес-консалтингу

Маркетинг консалтингових послуг – цілеспрямована діяльність із забезпечення консультантам та їх професійним діям високого конкурентного статусу на ринку консалтингових послуг шляхом задоволення потреб клієнтів у високоякісному консалтинговому обслуговуванні.

Нематеріальність, невіддільність консалтингових послуг від їх джерела, мінливість їх якості, залежність від продуктивності консультант-клієнтських відносин обумовлюють провідну роль консультантів не тільки у їх наданні, а й у їх просуванні, залученні та збереженні клієнтів консалтингу. Цим визначається необхідність: 1) здійснення менеджментом консалтингової фірми *внутрішнього маркетингу* як комплексу дій, спрямованих на залучення консультантів до ефективного маркетингу їх послуг, що

передбачає навчання персоналу методам маркетингу, створення системи мотивації консультантів до маркетингової діяльності; 2) здійснення **інтерактивного маркетингу** як діяльності консультантів з формування, збереження та розвитку ефективних консультант-клієнтських відносин у процесі консультування. Це **маркетинг взаємодії** як специфічна система управління маркетинговою діяльністю, мета якої – встановлення тривалих та конструктивних зв'язків з клієнтами, забезпечення їх лояльності до консалтингових послуг та суб'єктів бізнес-консалтингу; 3) урахування специфіки консалтингових послуг при розробці та застосуванні **традиційного маркетингу** – діяльності менеджменту консалтингової фірми з визначення, завоювання, формування, розвитку та збереження цільового ринку консалтингових послуг. Це зовнішній маркетинг як сукупність принципів, заходів та методів діяльності менеджменту консалтингової фірми з її адаптації до зовнішнього середовища, формування відповідної стратегії і тактики ринкової діяльності, формування попиту, стимулювання збуту, визначення політики цін тощо.

Слід також розрізняти **формальний і неформальний маркетинг** консалтингових послуг. Формальний маркетинг здійснюється маркетологами чи маркетинговими відділами консалтингової фірми шляхом використання заходів і методів традиційного маркетингу. Неформальний маркетинг – це маркетингова діяльність, яку здійснюють професійні консультанти у процесі консультування.

У таблиці 5.2 представлено маркетинг-мікс (маркетинговий комплекс) «8Р» консалтингових послуг.

Таблиця 5.2

Маркетинг-мікс «8Р» консалтингових послуг

<i>Складові маркетингового комплексу</i>	<i>Зміст</i>
--	--------------

<i>1</i>	<i>2</i>
«1P» – Продукт (Product)	Розробка концепції послуг як продукту. Цінність консалтингової послуги. Якість консалтингової послуги. Життєвий цикл консалтингових послуг. Формування пакету послуг. Товарний ряд (асортимент) та брендинг.

Продовження табл. 5.2

<i>1</i>	<i>2</i>
«2P» – Ціна (Price)	Витратний підхід до ціноутворення базується на аналізі витрат бізнес-консалтингу. Структура ціни: собівартість консалтингової послуги + прибуток. Ринковий підхід до ціноутворення у сфері бізнес-консалтингу передбачає урахування цін конкурентів у певному сегменті ринку консалтингових послуг. Ціннісний підхід до визначення ціни консалтингової послуги базується на оцінці вигоди, яку клієнт отримає у майбутньому від професійної допомоги.
«3P» – Методи розподілу. Місце (Place)	Діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю руху інтелектуального продукту консалтингу від джерела (консультанта) до споживача (клієнта).
	Розподіл здійснюється: 1) на передконтрактній стадії консалтингового обслуговування через канал нульового рівня: консалтингова фірма-клієнт; 2) на контрактній стадії, оскільки консалтингова послуга невіддільна від консультанта та клієнта, через канал нульового рівня: консультант-клієнт. Надання консалтингової послуги характеризує високий рівень контакту консультантів з клієнтами.

<p>«4Р» – Методи просування (Promotion)</p>	<p>Маркетинговий підхід – максимальне урахування бажань клієнта у поєднанні з високим рівнем залученості персоналу в процес просування послуги.</p> <p><i>Специфічними принципами просування консалтингових послуг є:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – створення сприятливого іміджу консультанта, фірми; – стимулювання збуту шляхом здійснення особистих продажів, оскільки в процесі контактів із клієнтом консультант безпосередньо впливає на його сприйняття їх якості; – сполучення оперативного і стратегічного консалтингового обслуговування як основа формування клієнтської мережі; – виконання клієнтами пропагандистських функцій щодо послуг у формі рекомендацій та відгуків про діяльність консультантів;
--	--

Закінчення табл. 5.2

1	2
	<p>– використання інструментів неформального маркетингу консалтингових послуг: проведення семінарів та презентацій, публікації статей, монографій з актуальних для потенційних клієнтів проблем, ведення консультаційних рубрик у спеціальних виданнях, участь у різного роду бізнес-асоціаціях, благодійних акціях.</p>
<p>«5Р» – Люди. Персонал і клієнти (People)</p>	<p>Консультант – це фахівець, який володіє знаннями, аналітичними й діагностичними навичками, здатністю творчо застосувати їх при вирішенні проблем клієнта, дотримується етичних норм і стандартів професії. Клієнт – фізичні та юридичні особи, які звертаються до консультанта за професійною допомогою у розв’язанні певних проблем.</p>
<p>«6Р» – Процес. Сервіс (Process)</p>	<p>Процес консультування – це послідовна серія дій, кроків, організаційних подій та заходів, до яких вдався консультант для вирішення проблем, досягнення позитивних змін всередині клієнтських організацій та/або створення умов, за яких клієнт</p>

	спроможний зробити це самостійно.
«7Р» – Підтвердження. Фізичні докази (Physical evidence)	Невідчутним діям консультантів та нематеріальним послугам бізнес-консалтингу потрібні підтвердження – це всі ті матеріально-речові об’єкти та візуальні образи, які дозволяють потенційному клієнту оцінити та спрогнозувати якість майбутньої послуги, зокрема це відгуки клієнтів, рекомендації, сертифікати.
«8Р» – Продуктивність та якість (Productivity and quality)	Орієнтація на якість професійної допомоги, задоволення потреб клієнтів та отримання ними певного корисного ефекту.

Лекція 6. Управління консультаційним процесом

П л а н

1. Консультаційний процес як об’єкт консультативного менеджменту. Головні стадії консультаційного процесу та завдання менеджменту.

2. Головні завдання управління консультуванням на початковій стадії консультаційного процесу.

3. Функції менеджменту консультування на основній і заключній стадіях консультаційного процесу. Оцінка результатів консультаційного процесу.

1. Консультаційний процес як об’єкт консультативного менеджменту. Головні стадії консультаційного процесу та завдання менеджменту.

Консультаційний процес – це послідовна серія дій, кроків, організаційних подій та заходів, яких вживає консультант для вирішення проблем і досягнення позитивних змін організації та/або створення умов, за яких її менеджмент спроможний зробити це самостійно.

Управління консультаційним процесом – це комплекс управлінських заходів щодо забезпечення розв’язання проблем організації, об’єктом яких є дії консультанта на всіх стадіях

консультування.

Консультаційний процес охоплює *стадії*: початкову, основну, заключну.

Таблиця 6.1

Стадії консультаційного процесу

<i>Стадії консультаційного процесу</i>	<i>Мета управління консультуванням</i>
Початкова стадія	Забезпечити єдність у розумінні менеджером і консультантом змісту та майбутніх результатів консультування, встановлення взаємної довіри, укладення контракту із зовнішнім консультантом.
Основна стадія: Фаза діагностики проблеми	Детальне та глибоке вивчення й остаточне формулювання проблеми організації
Фаза розробки консультаційного проекту	З'ясування шляхів і методів розв'язання проблеми організації
Фаза впровадження рекомендацій	Досягнення реальних результатів і вигоди організації
Заключна стадія	Оцінка консультування й визначення можливості та форм подальших відносин із зовнішнім консультантом

2. Головні завдання управління консультуванням на початковій стадії консультаційного процесу

Завдання менеджера на початковій стадії консультаційного процесу – самостійно здійснити попередню діагностику та формулювання проблеми організації; звернутися до консультанта (внутрішнього, зовнішнього) і сформулювати ефективні відносини з ним; розробити техніко-економічне завдання й надати його консультанту; забезпечити консультанта необхідною інформацією; проаналізувати результати попередньої діагностики проблеми консультантом; прийняти або визначити необхідність уточнення формулювання проблеми консультантом; проаналізувати остаточне визначення проблеми організації консультантом та його консультаційну пропозицію; на основі спілкування з консультантом та отриманих раніше відгуків,

аналізу консультаційної пропозиції оцінити якість майбутньої послуги й остаточно визначитися з вибором консультанта; укласти контракт із зовнішнім консультантом; затвердити план діяльності внутрішнього консультанта.

Техніко-економічне завдання («terms of reference») – це письмове доручення клієнтської організації консультанту здійснити вказані в ньому професійні дії або виконати певну роботу (надати консультаційну послугу). У технічному завданні формулюються завдання консультанта і вимоги до нього та консультаційного процесу. У технічному завданні вказуються технічні вимоги організації до консультаційного обслуговування, терміни й етапи консультування та прийняття результатів, співробітники організації, які є відповідальними за його виконання.

Зміст технічного завдання залежить від проблеми організації, яку потрібно розв'язати консультанту. Типова структура техніко-економічного завдання:

- 1) інформація про клієнтську організацію;
- 2) мета завдання;
- 3) перелік консалтингових послуг, які потрібні організації від консультанта;
- 4) строки надання послуг (виконання робіт);
- 5) форми участі персоналу клієнта у консультаційному процесі (надання інформації, робота експертних груп тощо)

Функції техніко-економічного завдання:

– організаційна функція: організація консультаційного процесу;

– інформаційна функція: джерело інформації для консультанта;

– комунікаційна функція: формування консультант-клієнтських відносин;

– нормативна функція: фіксація завдань та вимог клієнтської організації.

Консультаційна пропозиція – це документ, який супроводжує первинний контакт менеджера і консультанта та передує остаточній угоді про надання консалтингових послуг. Консультаційна пропозиція відбиває власне бачення консультантом проблеми клієнтської організації та попередні шляхи її розв'язання зі визначенням приблизної імовірності позитивного ефекту.

Таблиця 6.2

Розділи консультаційної пропозиції

<i>№</i>	<i>Розділ</i>	<i>Зміст</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Технічний розділ	<p>Опис проблеми. Визначення проблеми та з'ясування найголовніших потреб клієнтської організації базується на попередньому діагнозі проблеми з урахуванням впливу можливих у майбутньому змін, що виявлені консультантом під час діагностики.</p> <p>Встановлення цілей і визначення засобів їх досягнення, які мають бути викладені з достатнім ступенем деталізації, але коротко та зрозуміло для клієнта. Цілі запропонованих змін мають також бути сформульовані чітко і надані в кількісному та якісному вимірі. Ідентифікація результатів і компетентний доказ того, чому вигоди від запропонованих консультантом підходів, досвід персоналу консалтингової фірми, що здійснює проект, а також терміни його виконання кращі, ніж запропоновані конкуруючими фірмами. У пропозиції закладається планка якості робіт.</p> <p>Планування ресурсів. Консультант повинен ідентифікувати ресурси, необхідні для здійснення</p>

Продовження табл. 6.2

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
		запропонованих нововведень. Для цього необхідно визначити перелік ресурсів, що мають бути надані консультантом (час консультування, спеціальні розрахунки, науково-дослідницька робота, юридична допомога та ін.). Цей вид ресурсів оплачується клієнтом згідно з відповідним пунктом контракту. Також повинні бути визначені ресурси клієнта, які залучаються у процес консультування: інформація,

		<p>персонал тощо.</p> <p>Вибір моделі консультування і визначення ролей. Консультантові необхідно до підписання контракту з клієнтом узгодити модель консультування із зазначенням поведінкових ролей консультанта, повноважень менеджера як члена консультаційної команди, залучених до процесу консультування співробітників клієнтської організації. Необхідно заздалегідь визначити ступінь відповідальності консультанта і клієнта за виконання та успіх консультування, коло питань, які вимагають його безпосередньої участі. Механізм взаємовідносин консультанта і клієнта регулює обрана модель їх співробітництва.</p> <p>Графік виконання завдання. Процес консультування може бути здійснений відповідно до основних етапів, завершення та початок яких має контролюватися строками календарного плану-графіка. Однак структурування заходів плану може відбуватися відповідно до фаз вирішення проблеми. В обох випадках слід врахувати характер і строк дій консультанта і клієнта в окремі періоди виконання завдання та їх відповідність обраній моделі взаємовідносин «консультант – клієнт». Для цього слід використовувати календарний план-графік, який є інструментом контролю обраного режиму консультування та підтримки доцільного темпу робіт.</p>
--	--	--

Продовження табл. 6.2

1	2	3
2	Штатний розділ	До відома клієнта доводиться персональний склад консультаційної команди із зазначенням імен та посад консультантів, які вони займають у консалтинговій фірмі. Також необхідно вказати менеджера проекту, старших консультантів, які здійснюють

		розподіл та контроль за виконанням робіт. Окрім того, якщо це зумовлено специфікою розподілу праці, можуть бути вказані строки перебування кожного консультанта у клієнтській організації.
3	Кваліфікаційний розділ	Опис практичного досвіду та професійної кваліфікації членів команди може бути поєднано зі штатним розділом. Стисле резюме як консалтингової фірми в цілому, так і кожного зайнятого у консультуванні співробітника. У цьому розділі може бути розміщена інформація про особистий практичний досвід кожного консультанта у галузі вирішення аналогічних проблем. Складовими розділу є документи, реферати, робочі звіти консультаційної фірми, її стисла історія; місцезнаходження офісу фірми; коло клієнтів, їх профіль роботи та проблемні питання; приклади вирішення відповідних проблем.
4	Фінансовий розділ	Визначення вартості консультаційних послуг. Для цього консультантом може бути запропонований проектний кошторис із зазначенням відповідних сум кожної статті витрат. Клієнт повинен бути поінформований про консультаційні витрати та розмір заробітку консультанта. Розмір остаточної вартості консультування повинен бути обґрунтований рівнем складності робіт, розцінками та їх диференціацією відповідно до кваліфікації консультантів, можливими знижками. Також необхідно вказати на можливість збільшення попередньої величини вартості послуг та наявності непередбачених витрат.

Закінчення табл. 6.2

1	2	3
		Умови оплати, організація та строки платежів (по завершенні окремих етапів роботи, періодично, попередню та остаточну

		сплати за виставленими рахунками та ін.), вказати приблизні затрати робочого часу, необхідні для консультування.
5	Контроль за виконанням робіт	Контроль за виконанням консультаційного проекту в системі консалтингової фірми (календарне планування, звітність при виконанні робіт), спільний контроль консультанта та клієнта.

3. Функції менеджменту консультування на основній та заключній стадіях консультаційного процесу. Оцінка результатів консультаційного процесу

Завдання менеджера на основній стадії консультаційного процесу:

1) фаза діагностики – надання повної та достовірної інформації, необхідної для діагностики і формулювання проблеми; координація співпраці з консультантом; визначення співробітників організації, які будуть співпрацювати з консультантом; вивчення звіту консультанта з діагностики проблеми організації та прийняття рішення про його затвердження або про необхідність додаткової діагностики, корегування та прийняття формулювання проблеми; організація опитування, інтерв'ю, анкетування персоналу, дискусій, формування експертних груп;

2) фаза розробки консультаційного проекту розв'язання проблеми організації – надання інформації, координація співпраці з консультантом; аналіз та обговорення з консультантом його рекомендацій, прийняття рішення щодо їх обґрунтованості та якості, доцільності впровадження чи необхідності доопрацювання консультантом; організація ділових ігор, групової роботи, навчання персоналу відповідно до рекомендацій консультанта;

3) впровадження рекомендацій консультанта – організація впровадження консультаційного проекту; координація співпраці з консультантом; оцінка результатів проекту; завершення контрактних відносин із зовнішнім консультантом.

Завдання менеджера на заключній стадії

консультаційного процесу: оцінка ефективності проекту в цілому та власних дій; виявлення й аналіз втрат та здобутків, пов'язаних з послугами консультанта, прийняття рішення про майбутню співпрацю із зовнішнім консультантом.

Результат консультаційного процесу – це розв'язання проблеми організації та вигоди, отримані від консультаційного процесу (економічні: підвищення ефективності, економія витрат, зниження собівартості, зростання рентабельності та ін.; ринкові: вихід на нові ринки, просування нової продукції; кадрові: нові знання, навчання персоналу, подолання конфліктів в організації) тощо. *Залежно від типу консалтингових послуг розрізняють:*

– **результат консалтингових послуг-функцій** – виконання певного обсягу робіт, необхідних для ефективної господарської діяльності організації (розробка бізнес-плану, постановка бухгалтерського обліку, ведення судових справ, підбір персоналу та ін.);

– **результат послуг консультаційного типу** – отримання організацією необхідних для ефективної господарської діяльності знань та інформації у формі порад і рекомендацій.

Результат консультаційного процесу залежить не тільки від консультанта, а й від діяльності менеджерів з його організації, співпраці з консультантом, їх здатності до оволодіння знаннями, які є змістом консультаційної послуги. Виходячи з цього, **важливим завданням менеджера** є запобігання ситуаціям, які визначаються як *парадокси консалтингу*. Основний консалтинговий парадокс – результати є об'єктивно аргументованими, але для господарської діяльності організації – незатребуваними. Вторинний консалтинговий парадокс пов'язаний з тим, що результат консультування приймається (й оплачується зовнішньому консультанту) організацією, але не впроваджується в господарську практику. Парадокс зворотного ефекту виникає, коли рекомендації консультанта організацією впроваджуються, але невідповідно до їх змісту, що нерідко призводить до непередбачуваних наслідків.

Навчальне видання

Електронне видання

МАРЧЕНКО Ольга Сергіївна

КОНСУЛЬТАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

для студентів
другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
фінансово-правового факультету

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *О. І. Борисенко*

Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*