

Посилання на статтю

Рибакова Т.О. Особливості реалізації консалтингового проекту / Т.О. Рибакова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. – № 4(36). – С. 33-38. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/36/10rtorkp.pdf>

УДК 658

Т.О. Рибакова

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЕКТУ

Визначено особливості реалізації консалтингового проекту. Встановлено та докладно описано етапи його реалізації. Охарактеризовано функції консультанта на кожному із етапів консалтингового проекту. Дж. 10.

Ключові слова: управлінське консультування, консалтинговий проект, консультант, промислове підприємство, організаційне забезпечення.

Т.А. Рыбакова

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЕКТА

Определены особенности реализации консалтингового проекта. Установлены и подробно описаны этапы его реализации. Охарактеризованы функции консультанта на каждом из этапов консалтингового проекта. Ист. 10.

T.A. Rybakova

FEATURES OF THE CONSULTING PROJECT

Features of the consulting project implementation are defined. It's stages are determined and described in details. Functions of a consultant during every stage of the consulting project are characterized.

Постановка проблеми. Консалтингові послуги найчастіше реалізуються не у формі порад, а у вигляді консалтингових проектів, що зумовлено значною кількістю взаємопов'язаних питань, з якими підприємство звертається до консультантів, потребою в спільних зусиллях клієнта і консультанта, підвищенням інтересом підприємств-клієнтів до комплексних послуг. Згідно із визначенням [1-3], консалтинговий процес являє собою логічний ланцюг процедур, що виконуються сумісними зусиллями консультанта і клієнта для вирішення проблем і здійснення змін у клієнтській організації.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження управлінського консультування на підприємствах представлені в роботах вітчизняних та закордонних науковців: В.І. Алешникова, В.А. Верба, А.Е. Воронкова, С.В. Козаченко, Ю.Д. Красовський, М.І. Кубр, А.П. Посадський, Р.К. Юксерав, Р.А. Davies [1-9] та інших. Розробки науковців мають велику теоретичну та практичну цінність, але докладного дослідження в сучасних умовах потребують особливості реалізації консалтингового проекту.

Метою статті є визначення особливостей реалізації консалтингового проекту.

Виклад основного матеріалу. Виділення етапів у консалтинговому процесі є необхідним для підприємства-клієнта, оскільки дозволяє цілеспрямовано реалізовувати функції управління консалтинговим супроводженням у системі управління підприємством, які полягають у плануванні результатів проекту, встановленні відповідальності за виконання функцій у проекті, здійсненні контролю за його виконанням і мотивації працівників до його ефективної реалізації. Найбільша частка участі підприємства-клієнта в консалтинговому процесі відповідає передпроектній стадії, що пов'язано із усвідомленням потреби в консультуванні, формулюванням проблеми, вибором консультанта.

На першій, передпроектній стадії, підприємством встановлюється наявність проблеми і необхідність залучення для її вирішення консультантів, здійснюється вибір консультанта і укладання з обраним консультантом контракту на надання консалтингових послуг. Мета цієї стадії – забезпечити єдність у розумінні сутності консалтингового проекту підприємством і консультантом [1].

Перший етап передпроектної стадії припускає перш за все визнання клієнтом наявності у нього такої проблеми, вирішення якої він хотів би здійснити за допомогою консультантів. При цьому під проблемою розуміється будь-яка (а не тільки негативна) ситуація, що вимагає прийняття управлінського рішення. Розуміння проблеми в цьому сенсі є ключовим для консалтингу. Таке визнання проблеми є результатом двостороннього процесу: з одного боку, це усвідомлення клієнтом наявності проблеми як такої, з іншого – формування у нього бажання доручити розробку вирішення цієї проблеми консультантам. В більшості випадків українські підприємства мають проблеми, пов'язані з проблемами росту, неефективності функціонування, низьким рівнем продажів, неефективним виробництвом. Тому професійний консультант з досвіду вже багато що знатиме наперед.

Вибір консультанта – другий етап передпроектної стадії консалтингового процесу – є найвідповідальнішим для підприємства, оскільки саме від нього в найбільшій мірі залежить успіх або невдача консалтингового проекту. Зазвичай клієнт на конкурсній основі вибирає з декількох пропозицій ту, що найбільше підходить йому з точки зору якості і ціни.

Як свідчить практика залучення консультантів фахівцями промислових підприємств, переваги правильно підібраних консультантів полягають в їхній компетентності, відповідності знань і досвіду роботи ключовим проблемам клієнта, зацікавленості в результатах співпраці, незалежності та об'єктивності погляду на діяльність підприємства. І навпаки, невірний вибір консультанта загрожує не тільки недосягненням поставлених цілей співпраці з консультантом, але і збитками, які при цьому зазнає підприємство-клієнт. При прийнятті рішення щодо використання консалтингових послуг вперше проблема вибору належного консультанта виходить на перший план. Підприємства, що вже мали позитивний досвід залучення консультанта, в більшості випадків надають перевагу зверненню саме до цього консультанта і в подальшому [1, 4, 5], проте якщо такий досвід був негативним, проблема вибору консультанта виникає знов. Про важливість і складність реалізації процедури вибору консультанта свідчить поява в багатьох країнах специфічного виду бізнесу – консультацій з приводу вибору консультанта [3]. Складність цього етапу зумовлена специфікою консалтингової послуги як товару-знання [6].

З моменту прийняття рішення про виклик консультанта до підписання угоди зі службою управлінського консультування клієнтська організація займається такими проблемами, як:

вибір служби управлінського консультування і консультантів;

перевірка своєї готовності прийняти управлінських консультантів і створити їм необхідні для роботи умови;

визначення та узгодження проблем і питань, що підлягають вирішенню;

"вхід" управлінських консультантів безпосередньо до середовища клієнтської організації.

Передпроектна стадія консалтингового процесу завершується укладанням контракту на консультування. Єдиної, законодавчо встановленої форми такого контракту не існує, але юридична, формальна сторона контрактів на консалтингові послуги [3, 10] не відрізняється чимось істотним від будь-якого іншого контракту: обов'язковими є преамбула, основна і заключна частини. При укладанні контракту консультант і клієнт повинні прагнути до взаєморозуміння з питань їхньої взаємодії в ході виконання проекту. З цієї точки зору форми договорів на надання консалтингових послуг поділяють в залежності від обраної моделі управлінського консультування на такі групи [8]: абонементний договір, договір з діагностики, договір із впровадження, договір з підвищення кваліфікації керівників, договір з розвитку організації, договір на разову консультацію. Однією з особливостей договірних відносин при наданні консультаційних послуг є питання оплати праці консультанта. Робота професійного консультанта вимірюється консультанто-днями. Тобто клієнт платить за кількість днів, помножених на тариф. В особливих випадках день можна буде розділити на години. Саме з цих робочих годин і днів складається робота консультанта. І зовсім не обов'язково, щоб місяць роботи консультанта відповідав календарному місяцю – в більшості випадків консультант працюватиме на підприємстві два-три дні на тиждень.

Друга, проектна стадія консалтингового процесу, включає ряд крупних етапів (діагностика, розробка і впровадження консультаційних рекомендацій), кожен з яких поділяється на процедури.

Етап 3 проектної стадії: діагностика. Процес, що здійснюється у формі дослідження, метою якого є чітке визначення основних параметрів функціонування організації-клієнта, що мають відношення до проблеми, для вирішення якої залучений консультант.

У багатьох консультаційних фірмах існує окрема категорія консультантів, яких називають консультантами-дослідниками. Це старші посадові особи фірми, які володіють достатніми знаннями в усіх галузях менеджменту і довели свою спроможність обговорювати проблеми організації-клієнта з її співробітниками. В ході попереднього дослідження консультант повинен зібрати необхідну істотну інформацію про діяльність компанії та її оточення. Якщо клієнт згоден з результатами попереднього дослідження, то починається проведення основного дослідження.

Метою основного дослідження є аналіз ресурсів клієнта, його господарської діяльності, визначення сильних і слабких сторін і можливості поліпшення результатів.

Консультант-дослідник розглядає такі аспекти для того, щоб зрозуміти характер діяльності організації-клієнта, знайти невикористані ресурси і визначити можливі покращення:

організація в цілому. Консультант аналізує ключову інформацію про характер, цілі, ролі та основні параметри організації-клієнта. Зокрема, його цікавить історія організації, результатами якої є її справжнє становище і традиції;

оточення. Клієнтська організація повинна розглядатися в контексті соціально-економічного оточення з точки зору потреб і можливостей самої організації;

цілі і завдання. Консультант аналізує методологію планування, яка використовується клієнтом, і цілі організації;

фінанси. Це ключова сфера дослідження з менеджменту, тому що фінансовий результат комерційної організації відображає хороше або погане "здоров'я" майже всіх елементів компанії. Консультант аналізує фінансові звіти компанії за останні три-п'ять років;

маркетинг. Консультант розглядає ефективність маркетингової стратегії та її вплив на виробництво, закупівельну і продажну діяльність;

виробництво. Консультант аналізує організацію виробництва, роботу виробничих відділів, рух матеріалів і продуктів;

інноваційно-дослідна робота. Консультант аналізує повний цикл "дослідна робота – проектна розробка – маркетинг" і його взаємозв'язок із загальним управлінням фірмою;

кадри. Основним питанням у галузі кадрів є вплив кадрової політики (підбір і призначення, просування по службі, оплата праці) на роботу компанії;

ефективність діяльності. Провівши аналіз з вищезазначених питань, консультант в змозі дати певну оцінку загальної ефективності роботи компанії, використовуючи такі показники, як частка на ринку, обсяг продажів, прибуток, капітальні вкладення і т.п.;

менеджмент. Консультант повинен бути в змозі визначити співвідношення слабких і сильних сторін компанії, які він виявив, і способи підготовки, прийняття, здійснення рішень і контролю.

Звіт про проведені дослідження підсумовує результати діагностики і подається клієнту для схвалення та отримання можливості перейти до наступного етапу.

Етап 4: розробка рішень. Після того як здійснено діагностику, проект вступає у свою основну фазу, під час якої консультанти розробляють, оцінюють і подають клієнту можливі вирішення проблем.

Визначення поля допустимих рішень. По-перше, консультант розробляє способи поліпшення стану клієнта. Для цього він застосовує знання про способи поліпшення, здобуті з таких джерел:

з досвіду самого консультанта, набутого при виконанні попередніх завдань, а також з архівної документації та картотеки консультативної фірми;

з досвіду своїх колег у консультативній фірмі, які вже стикалися з подібними ситуаціями;

від працівників інших підрозділів компанії-клієнта, які мають знання з конкретного процесу.

По-друге, він використовує свої творчі здібності знаходити або розробляти що-небудь нове, а також інші методики, наприклад, "мозковий штурм".

Вибір оптимальних рішень. Консультант повинен забезпечувати об'єктивну основу для вибору, який здійснюється з двох і більше рішень (консультант повинен довести, що нове вирішення краще існуючого). Методика оцінки вибирається відповідно до характеру і рівня складності кожного конкретного випадку. Це може бути аналіз прибутків-збитків, аналіз прибутку на інвестований капітал, SWOT-аналіз і т.д.

Оцінка оптимальних рішень керівництвом підприємства здійснюється за результатами подання консультантом оптимальних рішень. Процес подання рішень залежить в основному від типу пропонованого проекту і робочих відносин між консультантом і управлінським персоналом клієнта. Мета цього подання - отримати схвалення клієнтом своїх рекомендацій. Але при цьому консультант повинен пояснити:

можливий ризик (подібні рішення ніколи раніше не застосовувалися, реальні витрати можуть бути вищими, ніж передбачалося, і т.п.);

умови, які клієнт повинен створити для реалізації запропонованих рішень (фінансові та трудові витрати, зміни кадрового складу і т.д.).

Рішення, прийняте за пропозицією консультанта, може бути кінцевим етапом проекту, якщо клієнтові не потрібна подальша допомога консультанта.

Етап 5: впровадження рішень. Консультант може брати участь у реалізації своїх пропозицій:

забезпечуючи порадами персонал, відповідальний за реалізацію;

коригуючи деякі деталі вироблених раніше рішень;

навчаючи персонал клієнта.

На етапі впровадження консультант повинен бути готовим відповідати на будь-які запитання і допомагати персоналу клієнта впоратися з будь-якою проблемою.

Консультант розробляє також часовий графік і систему заходів, що забезпечують зміни і форму їхнього контролю.

Навчання новим методам роботи передбачає проведення семінарів, дискусій, створення спеціальних проектних груп і т.п. Впровадження змін має відбуватися за підтримки та під контролем консультанта для того, щоб уникнути відхилень від намічених рішень. За відсутності контролю модифікувати організацію і розвивати зміни неможливо.

На етапі впровадження поступово відповідальність консультанта в реалізації проекту зменшується, а відповідальність персоналу компанії зростає. Перебування консультанта в клієнтській організації завершується до того моменту, коли персонал компанії стає здатним повністю самостійно працювати в нових умовах.

Ключовим для підприємства є питання співробітництва з консультантом у межах обраної моделі управлінського консультування. В процесі реалізації консалтингового проекту на ефективну співпрацю підприємства-клієнта і консультанта повинна бути спрямована підтримка проекту з боку підприємства, яка полягає в такому:

1. Організаційне забезпечення реалізації проекту - створення на підприємстві відповідної організаційної структури, що забезпечує взаємодію консультанта і підприємства-клієнта в процесі реалізації консалтингового проекту.

2. Матеріально-технічне забезпечення реалізації проекту – створення необхідних умов для реалізації проекту (надання консультанту для роботи, що пов'язана з виїздом на підприємство, офісних приміщень, комп'ютерної техніки, копіювальної техніки тощо).

3. Інформаційне забезпечення реалізації проекту – надання консультанту необхідної достовірної і несуперечливої інформації для виконання проекту.

4. Соціально-психологічна підтримка проекту – забезпечення позитивного сприйняття співробітниками підприємства діяльності консультантів і змін, пов'язаних з реалізацією проекту.

Завершальна (післяпроектна) стадія пов'язана з відходом консультанта з клієнтської організації і планами майбутньої співпраці. Призначення цієї стадії – забезпечити незворотність отриманих результатів консультування. Детальна характеристика проектної і післяпроектної стадій, а також етапів і процедур консалтингового процесу в межах цих стадій вичерпно подана в зарубіжній [2] і вітчизняній літературі [1, 4, 5, 8, 9] з управлінського консультування.

Висновки. Модель консалтингового процесу в системі підприємства є сукупністю взаємопов'язаних стадій та етапів консультування, кожний з яких має

певні особливості та специфічні процедури. Ефективна реалізація стадій та етапів обумовлює результативність управлінського консультування та діяльність підприємства в цілому. Основні цілі реалізації консалтингового проекту для підприємства і консультанта – визначити конкретні результати і напрями робіт, забезпечити розробку порядку вирішення проблем і механізму впровадження рекомендацій, здійснити повну реалізацію запланованих заходів. Менеджерам незалежно від того, мають вони потребу у консультаційних послугах в даний момент, або допомога консультантів може знадобитися тільки в майбутньому, необхідно усвідомлювати важливість обґрунтування вибору консультанта. Головна проблема вибору консультанта, що полягає у складності проведення об'єктивної оцінки його діяльності, є предметом подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 12 / В.И. Алешникова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 205 с.
2. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності: навч. посіб. / В.А. Верба, Т.І. Решетняк. – К.: КНЕУ, 2000. – 242 с.
3. Основы управлінського консультування: [навчальний посібник] / А.Е.Воронкова [та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.Е. Воронкової. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 484 с.
4. Козаченко С.В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / С.В. Козаченко, В.Є. Новицький, А.С. Довгий. – К.: Арістей, 2006. – 443 с.
5. Красовский Ю.Д. Сценарий организационного консультирования / Ю.Д. Красовский, Гос. ун-т упр-я. – М.: ОАО "Типография "Новости", 2000. – 366 с.
6. Кубр М. Управленческое консультирование. В 2-х т. пер. с англ. / М. Кубра; под ред. М. Кубра. – 2-е изд. перераб. – М.: Интерэксперт, 1992. – Т.1. – 319 с.
7. Посадский А.П. Основы консалтинга: пособие для преподавателей экономических и бизнес дисциплин / А.П. Посадский. – М.: ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
8. Юксвярав Р.К. Управленческое консультирование: Теория и практика / Р.К. Юксвярав, М.Я. Хабакук, Я.А. Лейманню – М.: Экономика, 1988. – 127 с.
9. Davies P.A. Criteria used to Select Management Consultants / P.A. Davies, G.R. Dowling, P.G. Patterson // *Industrial Marketing Management*, 1992. – №21(1). – P. 187-193.
10. Хасбулатов Р.И. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник для студ., обуч. по спец. "Мировая экономика" / Р.И. Хасбулатов, В.А. Атаман, Т.Е. Бужигаева [и др.]; под ред. Р.И. Хасбулатова. – М.: Гардарики, 2006. – 671 с.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2010 р.