



ТЕМА 4

ПРОЦЕС УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ. ОСНОВНІ ЕТАПИ І ХАРАКТЕРИСТИКИ

Мета: визначити особливості основних етапів-стадій процесу консалтингу; розглянути методи збору та обробки інформації на кожному з них; з'ясувати особливості консультаційних пропозицій та специфіку укладання угод консалтингу.

Ключові поняття: підготовча (попередня) стадія, передпроектна стадія, проектна стадія, впровадження, завершення проекту, консультаційна пропозиція.

ПЛАН

1. Етапи процесу консалтингу.
2. Підготовка до консультування та попередній діагноз проблеми.
3. Методи аналізу інформації.
4. Консультаційні пропозиції та угода на консультування.

1. Етапи процесу консалтингу

Процес консалтингу передбачає спільну діяльність керівників і фахівців підприємства з консультантом. Загалом у процесі консалтингу виділяють 5 стадій (рис. 4.1).

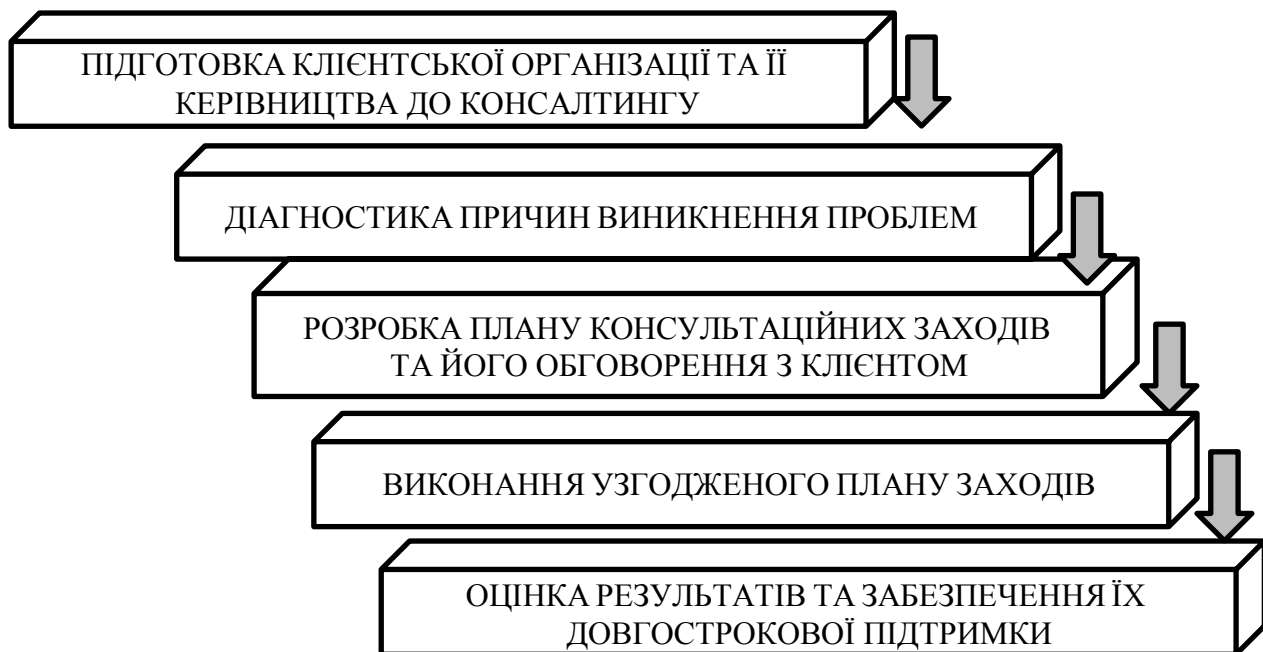


Рисунок 4.1 – Етапи консультаційного процесу

Підготовча (попередня) стадія є початковою фазою будь-якого процесу консультування. під час попередньої стадії відбувається усвідомлення керівником проблеми та необхідності її вирішення за умов залучення консультантів. Під час цієї стадії замовники здійснюють пошук та систематизацію інформації про консультантів, їх послуги, імідж на ринку,

вартість їх послуг.

Передпроектна стадія передбачає початок безпосередньої співпраці консультанта та клієнта. На цій фазі консультант і клієнт зустрічаються, намагаються дізнатися якнайбільше одне про одного, обговорити і визначити проблему і на цій основі домовитися про обсяг завдання та методологію його виконання. Результати перших контактів, обговорень, досліджень і досвіду планування в подальшому знаходять своє відображення в угоді на консультування, підписання якої може вважатися завершенням цієї початкової стадії. На початковій стадії процесу консультування необхідно досягти набагато більшого, ніж визначити коло повноважень і підписати контракт. Досвід показує, що основою успішного виконання завдання є встановлення на ранній стадії стосунків взаємної довіри і порозуміння, досягнення повної злагоди стосовно співробітництва на початку виконання завдання.

Проектна стадія свідчить про початок роботи консультанта. Він здійснює діагностику підприємства клієнта, збирає інформацію та в результаті формує загальну картину стану підприємства з метою аналізу даних та проведення більш ґрунтовної діагностики та оцінки фінансово-економічного, організаційно-технічного стану, його розвитку в майбутнього.

Стадія впровадження проекту передбачає формування команди із ряду фахівців, керівників підприємства та консультантів, яка, перш за все, повинна розробити оперативні заходи, процедури для створення сприятливого клімату (шляхом залучення, мотивації та навчання персоналу до прийняття змін) з метою реалізації розроблених стратегічних рішень (організаційних, технологічних, кадрових тощо).

Стадія завершення проекту (післяпроектна) передбачає проведення оцінки досягнутого результату, їх порівняння з запланованими. На цій стадії здійснюється аналіз відхилень, причин їх виникнення, розробляються додаткові корегувальні заходи, формується звіт про виконану роботу, використані ресурси.

У таблиці 4.1 узагальнено основні заходи, що здійснюються на різних стадіях етапу консалтингу.

Таблиця 4.1 – Стадії процесу консалтингу

Стадія	Підфази
Підготовка	Перший контакт із клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, постановка завдання перед консультантом, укладання Контракту.
Діагноз	Виявлення фактів, їх аналіз та синтез, детальне та ґрунтовне вивчення Проблеми.
Планування дій	Розробка рішень, оцінка альтернативних варіантів, пропозиція їх клієнту, планування реалізації рішень.
Упровадження	Допомога в реалізації розроблених заходів, корегування пропозицій, Навчання.
Завершення	Оцінка, кінцевий звіт, розрахунок за зобов'язаннями, складання планів на майбутнє, закінчення співпраці консультанта та клієнта

2. Підготовка до консультування та попередній діагноз проблеми

Підготовка до консультування передбачає проведення заходів щодо налагодження співпраці консультанта та клієнта. Найчастіше ініціатором такої співпраці є саме клієнт, який опинився перед проблемою, яку він не може вирішити самостійно.

Звернення клієнта до консультанта відбувається з таких причин:

- обізнаність щодо його професійної репутації;
- наявність відгуків про роботу даного консультанта зі сторони колег;
- інформація про консультанта в реєстрі або довіднику;
- публікації консультанта, виступи на конференціях із питань управління;
- минулі зв'язки з консультантом.

Початкові зустрічі вимагають від консультанта ретельної підготовки. Він збирає важливі дані про клієнта, що дозволяють орієнтуватися у його оточенні і проблемах, типових для його сфери діяльності. Збираючи інформацію для того, щоб розібратися у проблемі клієнта, консультанти починають з того, що збирають загальну інформацію за такими пунктами:

- застосовувана термінологія;
- характер і розташування ринків;
- ділові методи і практика в цій галузі;
- закони, правила і традиції, що переважають у галузі;
- історія і розвиток;
- існуючий економічний клімат і головні тенденції та проблеми галузі.

До зустрічі з клієнтом консультанту не потрібна конкретна інформація про стан у клієнтській організації. Консультант дізнається про фінансове становище клієнта, останні результати його діяльності, наміри і проблеми з опублікованих звітів або звітних даних, внесених у державні реєстри, а також архіви інформаційно-аналітичних служб.

Зустріч консультанта і клієнта проводиться у формі бесіди, у ході якої кожна сторона намагається більше дізнатися про іншу. Консультант повинен заохочувати клієнта розкривати свої проблеми, труднощі, надії та очікування. Традиційно обговорення починається з загальної ситуації, потім переходить на приватні питання і, нарешті, концентрується на реальній проблемі. Ставлячи питання і слухаючи відповіді, консультант оцінює, яку практику керівництва клієнт вважає доцільною, як сприймає консультування і наскільки готовий працювати з консультантами. Консультант вирішує, як краще описати характер і метод консультування стосовно до проблеми. Він повинен бути впевнений, що клієнт розуміє свою роль і відповідальність.

Помилковим на цьому етапі є очікування від клієнта негайного укладання та підписання угоди про співпрацю. Консультант не повинен наполягати на співробітництві у разі виникнення явного непорозуміння. Якщо точки зору консультанта і клієнта не збігаються, краще залишити це завдання. Це може запропонувати як консультант, так і клієнт. Якщо консультант і клієнт доходять висновку, що їх цікавить спільна робота, варто відповісти на декілька додаткових

питань. Якщо клієнт згоден на попередній діагноз проблеми, то можна:

- почати обговорювати повноваження, використання необхідних документів й інформації;
- можливості залучення персоналу клієнта, роль консультанта;
- ставлення співробітників до досліджуваних питань;
- терміни завершення попереднього діагнозу і подання пропозицій клієнту, а також платню за діагноз.

Мета попереднього діагнозу проблеми – не запропонувати засоби для вирішення проблеми, а визначити і запланувати необхідне для цього консультативне завдання чи проєкт.

Тривалість попереднього діагнозу зазвичай триває 1-4 дні. Якщо завдання складне і стосується кількох сторін діяльності клієнта, можливо знадобиться 5– 10 днів.

Виявленню проблеми заважають:

- прийняття симптомів за проблеми;
- упереджена думка про причини проблем. Деякі керівники «знають, які повинні бути» причини, не завантажуючи себе збиранням і аналізом фактів;
- погляд на проблему лише з одного технічного боку (бухгалтерський облік, психологія та інше). Це буває у випадку, якщо діагноз ставить фахівець, який тяжіє до однієї з технічних сфер;
- ігнорування того, як проблема сприймається у різних частинах організації;
- незавершений діагноз проблеми.

Постановка діагнозу передбачає збір і аналіз інформації про діяльність і ефективність роботи клієнта, бесіди з окремими керівниками та провідними співробітниками. Консультант в основному не цікавиться деталями, а шукає основні тенденції, взаємозв'язки і пропозиції. Важливо, щоб погляд на організацію, її оточення, ресурси, мету, діяльність і досягнення був динамічним і багатостороннім.

Під час початкових контактів з клієнтом і попереднього діагнозу проблеми консультант повинен зібрати і проаналізувати достатній обсяг інформації, щоб скласти план виконання завдання. На даному етапі клієнт сподівається одержати від консультанта не тільки інформацію з проблеми, але й пропозиції та рекомендації щодо її вирішення. Загалом потрібно розрізняти внутрішні та зовнішні джерела інформації (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Внутрішні та зовнішні джерела інформації

Внутрішні джерела	Дані	Зовнішні джерела	Дані
1	2	3	4
Корпоративне планування	Цілі корпорації Розширення планів	Галузевий звіт	Дані підприємства, їх аналіз Звіт галузі

Продовження табл. 4.2

Маркетинг	Статистика продажів Рахунки-фактури й інструкції Типи нових продуктів або послуг Відгуки клієнтів про продукти Планування рекламної кампанії Вимоги до продукту і вплив продажів на випуск продукції	Державні і регіональні статистичні дані та висновки	Порівняння статистичних даних підприємства Економічні/фінансові дані
Дослідження і розвиток	Графіки розвитку нового продукту	Розподіл	Стан ринку Аналіз покупця
Проектно-конструкторські роботи	Графік конструювання продукції	Покупці	Профільні дані Продажі
Обробка даних	Системи для організації документації і звітність про поточні результати	Системи накопичення первинних даних	Продукт, ринок, новини й аналіз виробництва Економічні прогнози
Виробництво	Стан оборотних фондів	Конкуренція	Продукти та їх опис
Персонал	Кваліфікація Заробітна плата		

Досить важливим джерелом отримання об'єктивної інформації про клієнта є внутрішні типові документи (рис. 4.2).



Рисунок 4.2 – Типові документи клієнтської організації

Діагноз – друга фаза процесу консультування, метою якої є детальне та поглиблене вивчення проблем клієнта, виявлення факторів й сил, які впливають на цю проблему, підготовка всієї необхідної інформації для прийняття рішень, а також старанне вивчення важливих аспектів взаємозв'язку поміж проблемою,

загальними цілями і результатами діяльності організації клієнта та визначення того, наскільки клієнт здатний здійснити запропоновані зміни.

На першому етапі процесу діагнозу підприємства консультант займається *виявленням та збором необхідних фактів*. Характер зібраних фактів залежить від сфери діяльності, виявлення проблеми і цілей завдання. Факти повинні дозволяти вивчати процеси, відносини, причини і взаємозв'язки, сигналізувати про потенційні можливості, полегшувати шляхи їх використання. Всі зібрані дані повинні бути систематизовані (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Типові угруповання даних і фактів про діяльність підприємства-клієнта

Група	Показники
за подіями	час, частота, швидкість, тенденції, причини, наслідки;
за працівниками	рік, стать, сімейний стан, кваліфікація, освіта, трудовий стаж, заробіток
за продукцією і матеріалами	розмір, вартість, технічні характеристики, джерела
за ресурсами, затратами, доходами, процесами, процедурами	показник виробничої активності (збут, споживання, виробництво), місцезнаходження, центр управління, географічний розподіл, використання обладнання

У практиці консалтингу існує значна кількість джерел та методів збору інформації (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Джерела і методи збору інформації

Метод	Сутність
Спостереження	використовується для отримання інформації, яка важко піддається запису. Спрямований на одержання інформації про: розміщення підприємства, складських приміщень і контор; методи роботи; трудову дисципліну і темп роботи; умови роботи; взаємини і поведінку керівників фахівців і робочих; міжособові та міжгрупові взаємини
Анкетування, опитування	дозволяє отримати обмежену кількість інформації від великого кола осіб, однак придатний для збору тільки простих фактів
Бесіда, дискусія	доцільно проводити для вирішення завдань, що не потребують точної кількісної оцінки об'єктів, параметрів, альтернатив. Може здійснюватися шляхом: - методу комісії (відкрита дискусія з обговорюваної проблеми для розробки єдиної думки експертів); - методу суду (частина експертів виступає у ролі захисту певної альтернативи і наводить аргументи на її користь, частина намагається виявити негативні сторони, а частина регулює хід експертизи і виносить кінцеве рішення)
Експертне оцінювання	комплекс логічних і економіко-статистичних процедур, спрямованих на отримання від фахівців інформації, її аналіз і узагальнення, підготовку та відбір раціональних рішень. Застосовується за неможливості використання методів точних розрахунків внаслідок великої кількості чинників або якщо вони не піддаються вимірюванню. Найбільш поширеним є метод Дельфі

3. Методи аналізу інформації в консалтингу

Аналіз інформації супроводжує весь процес консалтингу. Для його проведення необхідно:

- визначити систему показників, які всебічно характеризують господарську діяльність організації, окремі процеси і явища;
- встановити взаємозв'язки обраних показників, виділивши основні і другорядні чинники, які на них впливають;
- обрати прийоми і способи вивчення взаємозв'язків між показниками;
- виявити форми взаємозв'язків між чинниками та показниками;
- кількісно виміряти вплив чинників на кожний сукупний показник.

Методи аналізу інформації в сукупності можна поділити на такі групи:

1) економічні методи аналізу інформації – порівняння, групування, балансовий, графічний, економічний факторний аналіз, детермінований факторний аналіз (мультиплікативні, адитивні, кратні та змішані моделі), метод ланцюгових підстановок, абсолютних та відносних різниць;

2) статистичні та економіко-математичні методи: середніх величин, індексний, матричний, кореляційного та регресійного аналізу, математичного програмування, дослідження операцій, теорія ігор;

3) аналіз фінансових коефіцієнтів: аналіз майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності;

4) методи бізнес-аналізу, інтелектуального аналізу даних.

Розвиток консультаційної діяльності вимагають застосування нових аналітичних методів, які здебільшого ґрунтуються на використанні інтуїції та досвіду фахівців. Концепція аналітичних технологій для аналізу інформації, накопиченої в базах даних консультантів, передбачає, що методи обробки інформації повинні бути ефективними, тобто простими у використанні, мати значний рівень масштабованості і піддаватися автоматизації. Ця концепція стала основою двох сучасних технологій «глибокого здобування даних» і «виявлення знань у базах даних» (табл. 4.5).

Застосування методів інтелектуального аналізу даних вимагає від консультанта володіння **стандартизованими методиками**:

1) *матриця Бостонської консультативної групи (матриця БКГ)* – характеризує відносну привабливість організації в межах галузі за двома параметрами: відотною ринковою часткою і темпом розвитку галузі;

2) *аналіз ділового циклу* – передбачає, що при формуванні організаційної структури організації і комплектуванні її штатів особливу увагу необхідно приділяти взаємодії функціональних підрозділів та поділу їх на різні служби. Діловий цикл розпочинається з маркетингу – діяльності, спрямованої на створення попиту, включає управління ресурсами (витратами, капіталом, нематеріальними елементами у вигляді ноу-хау та спеціальних навичок персоналу) і завершується отриманням прибутку (дохід на використанні ресурси);

3) *крива досвіду* – застосовується переважно у сфері матеріального виробництва. Передбачає, що розширення виробництва дає змогу неухильно підвищувати ефективність виробництва, використовуючи накопичений досвід,

так званий ефект постійного навчання, який доповнює можливості, пов'язані зі спеціалізацією виробництва і з розподілом витрат капіталу на більшу кількість одиниць продукції;

Таблиця 4.5 – Сучасні технології інтелектуального аналізу даних

Технологія	Сутність
1	2
Глибокого здобування даних	Передбачає виявлення в початкових («сирих») даних невідомих, нетривіальних, практично корисних і доступних для інтерпретації знань. Дає змогу виявити нові знання, які неможливо отримати методами статистичного, регресивного аналізу або економетрії Порядок реалізації: класифікація об'єктів; кластеризація – групування об'єктів; - регресія, прогнозування, встановлення залежності безперервних вихідних змінних від вхідних; асоціація – виявлення закономірностей між пов'язаними подіями; - послідовні шаблони – встановлення закономірностей між пов'язаними в часі подіями
Виявлення знань у базах даних	Послідовність дій, яку необхідно виконати для побудови моделі (отримання знання). Не описує конкретний алгоритм або математичний апарат, не залежить від наочної області, а є набором атомарних операцій, комбінуючи які, можна отримати потрібне рішення. Порядок реалізації: підготовка початкового набору даних. попередня підготовка даних. трансформація, нормалізація даних - «глибоке здобування» даних (нейронні мережі, дерево рішень, алгоритми кластеризації та встановлення асоціацій); - завершальна обробка даних

4) *метод «GAP-аналізу»* – метод розробки стратегії та підходів до управління, які допомагають поліпшити стан справ в організації відповідно до зростаючого рівня її прагнень, є організованою атакою на невідповідність між бажаною і прогнозованою діяльністю підприємства;

5) *аналіз «3CS» (Company, Competitors, Customers)* – полягає у визначенні конкурентних переваг організації, тобто тих унікальних характеристик, які дають змогу їй випереджати своїх конкурентів;

6) *метод «Lots»* – охоплює детальне послідовне обговорення низки проблем бізнесу на різних рівнях клієнтської організації і різного ступеня складності: від корпоративної місії організації загалом до індивідуального проекту всередині підприємства. Застосування методу дає змогу виробити позицію, яка допоможе організації, підрозділу, індивідууму оптимізувати свої відносини із зовнішнім оточенням;

7) *модель Мак-Кінсі «7S» (Strategy, Skills, Shared Values, Structure, System, Stuff, Style)* – представляє цілісний погляд на розвиток організації і послідовність здійснення організаційних перетворень шляхом аналізу семи чинників, які є

важливими для розвитку організації;

8) *модель «4PS» (Product, Price, Place, Promotion)* – допомагає консультанту розробити (поліпшити) стратегію маркетингу і збуту для клієнтської організації через порівняння її товару, стратегії ціноутворення, методів розповсюдження і засобів просування із тими, що застосовують конкуренти;

9) *SWOT-аналіз (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats)* – представляє необхідну інформацію для обґрунтованого вибору стратегії, з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування підприємства. Метод є інформаційною основою для виявлення стратегічних проблем, прийняття альтернативних стратегічних рішень та вибору стратегій розвитку підприємства;

10) *аналіз конкуренції за М. Портером* – передбачає оцінювання можливих зміни стратегії конкурентів і їх впливу на становище клієнтської організації. Аналіз передбачає здійснення оцінки 5 сил конкуренції: проникнення нових конкурентів; загроза появи на ринку товарів-субститутів, вироблених за іншою технологією; можливості покупців; можливості постачальників; конкуренція між організаціями, що вже закріпилися на ринку;

11) *метод «критичного випадку»* – полягає в отриманні від групи експертів даних, які стосуються так званих критичних випадків – явищ, які вдалося зафіксувати і результати яких, позитивні чи негативні, з певних причин вимагають уваги консультанта. Інформація, отримана методом «критичних випадків», часто буває досить цінною і дає змогу консультанту побачити проблемні місця в системі клієнтської організації та розробити належні рекомендації щодо їх усунення;

12) *метод парних порівнянь* – являє собою процедуру встановлення уподобання об'єктів при порівнянні всіх можливих пар та подальше упорядкування об'єктів на основі результатів порівняння. Завдяки використанню даного методу у процесі виконання консультаційного проекту можна отримати ефективну інформацію про важливість багатьох чинників та елементів;

13) *аналіз життєвого циклу продукції* – використовується для аналізу послідовних стадій в розвитку ділової активності виробництва певного продукту або виробу. Унікальною особливістю методу є дослідження проблеми в часі.

4. Консультаційні пропозиції та угода на консультування

Консультаційні пропозиції – це документ, який супроводжує первинний контакт та передують остаточній угоді про співробітництво консультанта і клієнта (рис. 4.3). Консультаційні пропозиції є важливим компонентом процесу продажу та маркетингової діяльності консалтингу.

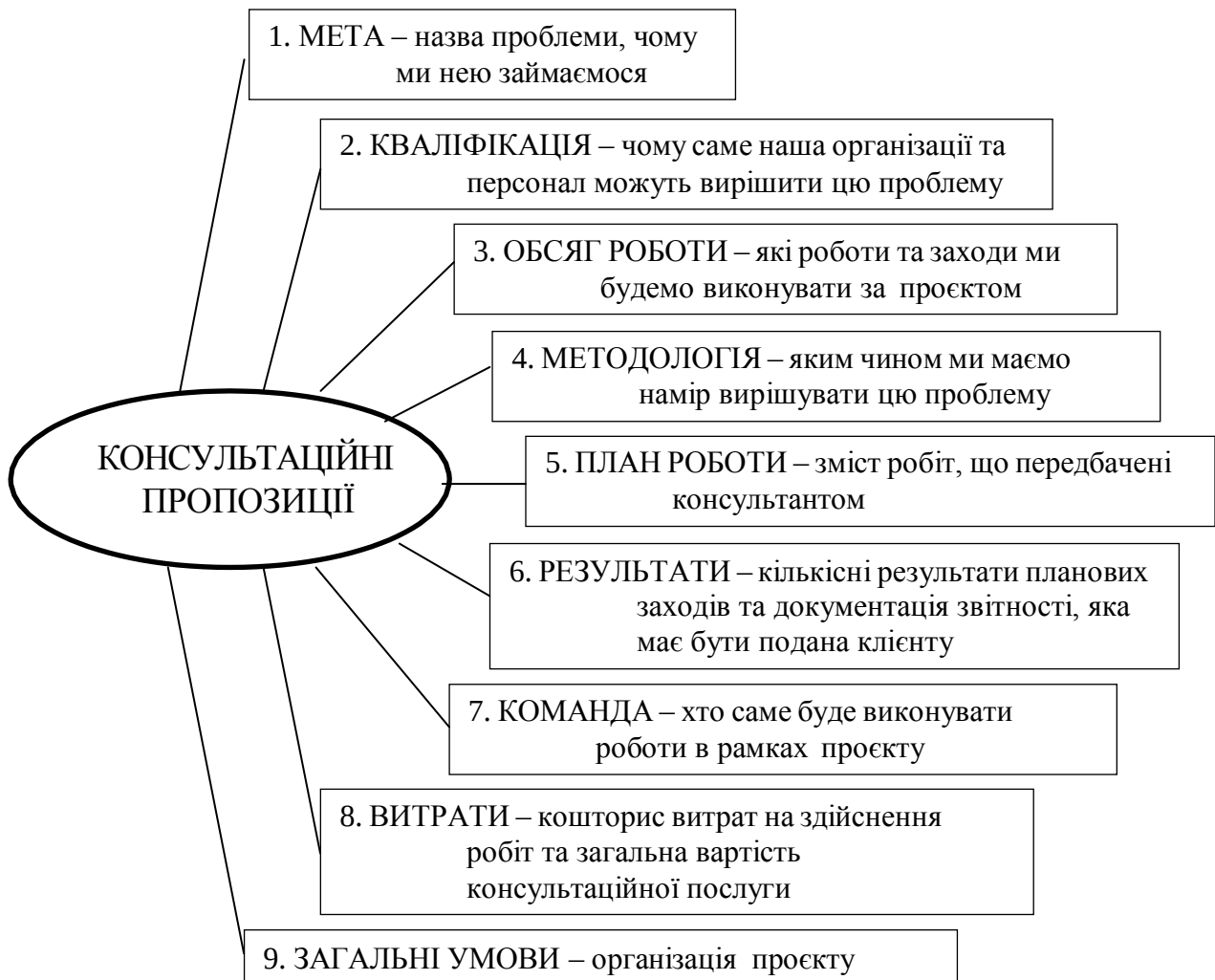


Рисунок 4.3 – Зміст консультаційних пропозицій

Пропозиції відображають власне бачення консультантом поточної проблематики організації клієнта та попередні шляхи вирішення окремих завдань зі вказанням приблизної ймовірності позитивного ефекту.

Зміст консультаційних пропозицій має бути структурованим за чотирма розділами консультаційних пропозицій (технічним, штатним, кваліфікаційним та фінансовим), які послідовно викладають процес майбутнього консультування (табл. 4.6).

Подання клієнту пропозицій – важливий елемент співробітництва. Щоб пропозиція мала успіх, консультанту недостатньо чітко представляти, як виконувати завдання; він повинен описати свої погляди на папері зрозуміло для інших людей. Фаза ознайомлення вважається успішно завершеною, якщо консультант і клієнт уклали угоду, в якій зобов'язалися працювати разом за завданням або проектом.

Консультаційна угода (контракт) – документ, що юридично регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить перелік обов'язків і функцій консультанта і клієнта.

Угода може укладатися як усно, так і письмово.

Структура офіційної угоди про консультування:

1. Сторони, що укладають угоду.

2. Термін угоди (чітко визначені, відкрита дата).

3. Режим роботи консультанта (послуги, що будуть забезпечені консультантом, організація процесу подання необхідних документів, обмеження у роботі консультанта; організація та порядок необхідних періодичних зустрічей консультанта з клієнтом; право консультанта користуватися інформацією третіх осіб, бухгалтерськими книгами та журналами, а також іншою фінансовою інформацією, що знаходиться у розпорядженні клієнта.

Таблиця 4.6 – Розділи консультаційних пропозицій

Назва розділу	Складові розділу
1	2
Технічний	опис проблеми, з'ясування найголовніших потреб клієнта; встановлення цілей та засобів їх реалізації, опис реальних результатів; - планування ресурсів, які необхідні для здійснення запропонованих нововведень (час консультування, спеціальні розрахунки, науково-дослідницька робота, юридична допомога), а також ресурсів клієнта (заходи з підготовки та інформування персоналу, забезпечення відповідними інформаційними джерелами, організація експериментів); вибір моделі консультування та визначення ролей; графік виконання завдання
Штатний	персональний склад консультаційної команди; - визначення менеджера проекту, старших консультантів, які здійснюють контроль процесу виконанням робіт; - специфіка розподілу праці, строк перебування кожного консультанта у клієнтській організації
Кваліфікаційний	- стисле резюме як консалтингової фірми в цілому, так і кожного зайнятого у консультуванні співробітника; документи, реферати, робочі звіти консультаційної фірми
Фінансовий	максимально коректне визначення вартості консультаційних послуг; - подання проектного кошторису із зазначенням відповідних сум кожної статті витрат; узгодження умов оплати, організації та строків платежів

4. Режим роботи клієнта (найбільшого сприяння, випадки та порядок його втручання у роботу консультанта і здійснення певних заходів контролю та оцінки ходу виконання завдання).

5. Оплата послуг.

6. Витрати (види позакошторисних витрат, що мають бути сплачені клієнтом).

7. Оплата за фактом (визначення графіку, порядку та терміну оплати послуги, а також санкції за порушення цього порядку).

8. Умови припинення роботи (визначення умов, за яких консультант може перервати процес надання послуг. Цей пункт не набуває сили до першого порушення порядку фінансових розрахунків клієнтом).

9. Незалежність консультанта (усвідомлення клієнтом того, що консультант не є ані його службовцем, ані підлеглим).

10. Делегування повноважень (можливості найму та залучення до роботи консультантом асистентів, розподіл між ними обов'язків, формування команди).

11. Додаткова робота.

12. Конфіденційність (консультант та його помічники зобов'язані

зберігати конфіденційність будь-якої інформації клієнта).

13. Монопольне використання (ствердження монополії клієнта у використанні матеріалів та ідей, що продані йому консультантом).

14. Обмеження відповідальності консультанта (визначення залежності величини відповідальності за порушення угоди чи допущені помилки від вартості заподіяної шкоди; встановлення спеціального максимуму).

15. Форс-мажорні обставини (передбачення ситуацій, коли жодна зі сторін не спроможна контролювати порушення: нещасні випадки, стихійні катаклізми, затримка з боку постачальників та інші).

16. Реклама (визначення обмежень щодо використання імені клієнта для власного маркетингу консультанта).

17. Арбітраж (процедура вирішення спорів у разі непорозуміння сторін та порушення будь-яких пунктів угоди).

18. Відповідність законодавству.

19. Розірвання угоди.

20. Підписання угоди.

У практиці консалтингу розрізняють різні види консультаційних угод (табл. 4.7).

Таблиця 4.7 – Види консультаційних угод

Вид угоди	Сутність та характеристики
1	2
Угода, що триває	застосовують у разі необхідності регулярного (2-3 рази на місяць) відвідування консультантом організації клієнта, його участі у нарадах, окремих керівних операціях, навчанні персоналу, індивідуального консультування менеджерів вищої та середньої ланки. Тема та мета консультаційного завдання формулюється залежно від поточних або перспективних проблем підприємства
Діагностична угода	- одноразова діагностика - окреме замовлення або перший етап комплексного контракту і проводиться за схемою здійснення загальної діагностики; - повторна діагностика - з'ясування та роз'яснення проблем клієнта, причин їх виникнення та тенденцій розвитку у довгостроковому періоді
Угода з впровадження	укладається у разі відносної ясності та зрозумілості програми заходів й одночасної потреби у допомозі консультанта у подоланні опору персоналу інноваційному процесу
Проектна угода	передбачає вибір консультантами методів для розробки проєкту удосконалення або створення системи управління (наприклад, організаційний проєкт нового підприємства)
Угода з підвищення кваліфікації керівників	організація навчального процесу консультантом з умовою, що всі навчальні матеріали, ситуації модельного тренінгу та проблеми для обговорення, які будуть задіяні у навчанні, мають бути безпосередньо пов'язані з роботою даної організації
Угода з розвитку організації	регулює, як правило, замовлення на комплексне консультування (здійснення діагностики клієнта, розробка стратегії розвитку на тривалий час та корегування поточну)
Угода з експертної консультації	Передбачає надання консультантом відповідей на конкретні питання керівника підприємства, що пов'язані з поточними проблемами