



## ТЕМА 5

### ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ ТА ПРОТОКОЛ КОНСУЛЬТАНТА. ПРЕЗЕНТАЦІЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ

**Мета:** визначити основні вимоги до надання консультаційних послуг за умов орієнтації на клієнтів; засвоїти правила ділового етикету та протоколу консультантів; систематизувати основні правила презентації консультаційних послуг.

**Ключові поняття:** клієнтоорієнтований підхід, діловий етикет, діловий протокол, оферта, контрoferта, акцепт.

#### ПЛАН

1. Реалізація клієнтоорієнтованого підходу в діяльності консультанта.
2. Загальні правила ділового етикету та протоколу консультанта.
3. Норми ділового етикету та протоколу в міжфірмовому спілкуванні.
4. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій.

#### 1. Реалізація клієнтоорієнтованого підходу в діяльності консультанта

*Клієнтоорієнтованість* – це інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, спрямований на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, який базується на трьох критеріях: ключовій компетенції, цільових клієнтах та рівності позицій. Клієнт-орієнтований підхід на підприємствах сфери консалтингу можна охарактеризувати за чотирма вимірами – довгостроковість зобов'язань (гарантії), чуйність, взаємодія, довіра (рис. 5.1).

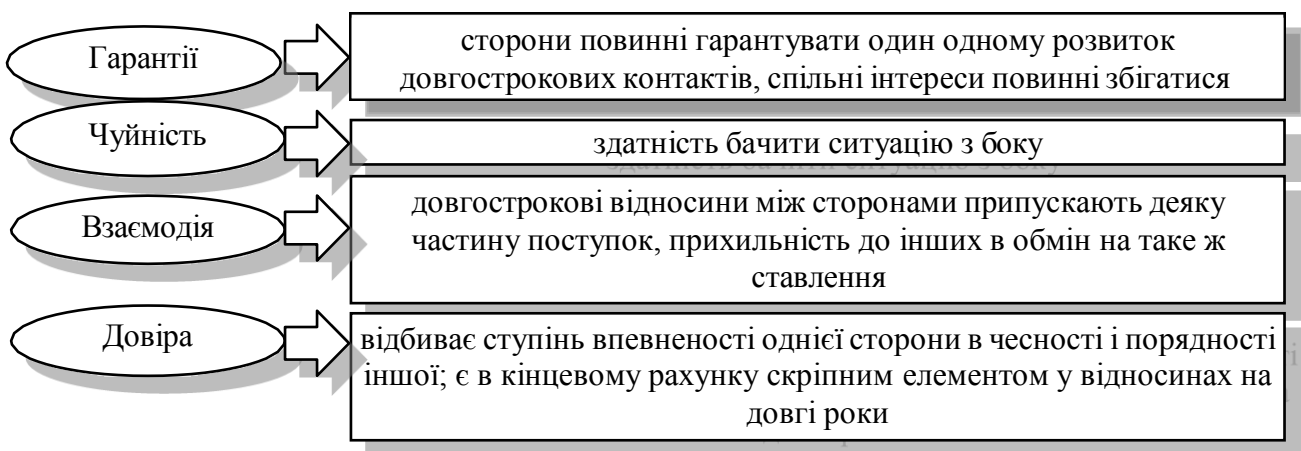


Рисунок 5.1 – Виміри клієнтоорієнтованого маркетингу

Досить важливим аспектом клієнт-орієнтованого підходу в діяльності підприємств консалтингу є психологічна складова. Як свідчить практика, при виборі того чи іншого консультаційного продукту клієнт потенційно оцінює цінність тих результатів, які він отримає. Враховуючи це, варто зауважити, що певні позитивні враження клієнт повинен отримувати не тільки під час реалізації розробленого консультаційного проекту, а й в процесі його створення, його

реалізації, тобто безпосередньо під час взаємодії з персоналом консультаційної організації. Таким чином, клієнт-орієнтований маркетинг досить тісно пов'язаний з процесом управління враженнями клієнтів.

**Управління враженнями клієнта (Customer Experience Management – СЕМ)** – концепція, сконцентрована на клієнті, враховуючи не тільки функціональність продукту, але і все те, що додає цінності під час ухвалення рішення, процесу здійснення купівлі і безпосередньо споживання. Задоволення має бути від процесу, а не лише від кінцевого результату.

Отже, впровадження клієнт-орієнтованого підходу, інтеграція його основних положень в діяльності підприємства сфери консалтингу повинні відбуватися поступово, однак комплексно. Для досягнення позитивного ефекту необхідним є розвиток на перших етапах фінансової сфери, потім соціальної, а на кінцевому етапі – в цілому на рівні структури налагодження відносин з клієнтами. (рис. 5.2).



Рисунок 5.2 – Рівні застосування клієнтоорієнтованого підходу з погляду його інтеграції в систему управління підприємством сфери консалтингу

## 2. Загальні правила ділового етикету та протоколу консультанта

Діловий етикет є результатом довготривалого відбору правил, форм найбільш доцільної поведінки, яка сприяє успіху в ділових відносинах.

**Діловий етикет** – це сукупність правил поведінки, що виражає зовнішній прояв ставлення до ділових партнерів.

Сутність етикету консультанта як ділової людини можна визначити через функції: 1) формування таких правил поведінки в суспільстві, які сприяють взаєморозумінню людей у процесі спілкування під час праці; 2) зручність, доцільність та практичність – етикет являє собою пристосовану до повсякденного життя систему. Етикет є одним із головних засобів формування іміджу.

Взаємна довіра є найважливішим морально-психологічним чинником взаємодії консультантів та клієнтів, який забезпечує передбачуваність ділових

відносин, упевненість у діях ділових партнера і стабільність спільної взаємодії.

У таблиці 5.1 узагальнено основні принципи ділового етикету в сфері консалтингу.

Таблиця 5.1 – Принципи ділового етикету консультанта

| Принцип                                                | Сутність прояву                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Професіоналізм і інформованість                        | - передбачає володіння людиною певними діловими якостями і здібностями, необхідними для успішного виконання своїх професійних обов'язків;<br>- урегулювання питань щодо розкриття інформації                                                                                       |
| Соціальна відповідальність                             | - порядок ведення бізнесу, що відповідає етичним, законним, комерційним очікуванням партнерів;<br>- вичерпне зведення політики, практик і програм, які інтегруються у всі ділові операції, а також як процеси ухвалення рішень, що підтримуються і заохочуються вищим керівництвом |
| Колегіальність і толерантність (професійний консилиум) | виявляється в прагненні до ухвалення колегіальних рішень і надання взаємної допомоги в вирішенні найбільш важливих питань (професійні консилиуми) і надзвичайних «форс-мажорних» ситуаціях, що вимагають об'єднання зусиль                                                         |
| Конфіденційність професійна таємниця                   | передбачає захист секретності справ компанії, акціонерів, директорів, менеджерів та інших учасників корпоративних відносин (охорона інформації, дотримання повної секретності, нерозголошення інформації третім особам, обмеження доступу до документів)                           |

**Діловий протокол** – це сукупність загальноприйнятих правил та формальностей, традицій, що регламентують порядок зустрічей, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, оформлення ділового листування тощо.

На відміну від дипломатичного – діловий протокол не вимагає суворого дотримання. У сфері ділових взаємовідносин його правила можуть бути більш гнучкими. Однак найбільш відомі комерційні структури у міжнародному спілкуванні, як правило, суворо дотримуються правил протоколу.

У діловому світі протокол регламентує порядок зустрічей і зв'язків, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, оформлення ділового листування.

При проведенні переговорів з іноземними партнерами виникають питання не лише комерційного, та організаційно-протокольного характеру. Протокол допомагає створити дружню і невимушену атмосферу на ділових зустрічах, переговорах, прийомах, а це, в свою чергу, сприяє взаєморозумінню і досягненню бажаних результатів.

Особливості ведення переговорів із закордонними партнерами виявляються у стилі поведінки, який рекомендують обирати залежно від двох основних факторів:

- Що кожна зі сторін передбачає як кінцевий результат?
- Як поводитись себе партнери в комунікаційному процесі?

Виокремлюють такі описові характеристики стилів комунікації: базуються «на становищі», «на інтересі», «на змісті», «на контексті» (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 - Стилi комунікацій в консалтингу

| Основа<br>«на становищі»                                                                                      | Основа<br>«на інтересі»                                                                                           | Основа<br>«на змісті»                                                                        | Основа<br>«на контексті»                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Переслідування<br>особистих цілей, захист<br>свого<br>«основного курсу»                                       | Прагнення до<br>співробітництва,<br>відкритість для<br>вільного обміну<br>інформацією                             | Ясність, чіткість і<br>дослівна інтер-<br>претація аргументів,<br>що наводяться              | Тонке і чутливе<br>вивчення партнера,<br>діагностика його<br>поведінки                 |
| Компенсація поступок<br>за рахунок отримання<br>інших<br>вигод                                                | Повага до партнера,<br>прагнення надати<br>допомогу                                                               | Вирішення проблем<br>логічним шляхом,<br>об'єктивність рішень                                | Базування на<br>вираженні значення<br>спілкування,<br>образність рішень                |
| Тиск на партнера,<br>драматичні прийоми,<br>затягування<br>переговорів, виведення<br>партнера<br>із рівноваги | Взаєморозуміння між<br>партнерами,<br>встановлення норм<br>чесності, демонстрація<br>довіри,<br>комунікабельність | Використання<br>документів, схем,<br>письмових погоджень,<br>докладне визначення<br>термінів | Використання натяків,<br>реплік двозначного<br>характеру,<br>завуальованих<br>посилань |
| Чіткість контракту, що<br>укладається, його<br>деталізація                                                    | Гнучкість контракту,<br>що укладається, його<br>пристосовуваність до<br>змін                                      | Практичне та логічне<br>вирішення поставлених<br>завдань                                     | Творчий підхід до<br>вирішення проблем,<br>інтуїтивність                               |
| Одноразовість угоди                                                                                           | Довгостроковість угод                                                                                             | Символ<br>«сфокусована світлова<br>пляма»                                                    | Символ «широкий<br>промінь прожектора»                                                 |
| Девіз<br>«виграш-програш»                                                                                     | Девіз<br>«виграш-виграш»                                                                                          |                                                                                              |                                                                                        |

Оптимальне дотримання протоколу корпоративної зустрічі є ознакою здорового бізнесу. Грамотне проведення протокольних подій і дотримання норм етикету створює більш високий імідж компанії і формує сприятливе середовище для успішних переговорів на високому рівні, оскільки володіння діловим етикетом виконує певні функції:

- захищає від непередбачених ситуацій та незручного становища на переговорах;
- дає можливості для ввічливого маніпулювання та підвищення ефективності переговорів і зустрічей.

Пункти, які повинні бути включені в протокол зустрічі, складають звіт, в якому повинна бути відображена різноманітна інформація: відвідувачі зустрічі; дата та час її проведення; ім'я головуєчого; питання, які висувуються для обговорення; всі рішення, прийняті на зустрічі.

У практиці роботи консультантів досить частим є спілкування з іноземними партнерами та клієнтами. Консультанти також зіштовхуються з необхідністю розробки прийомів закордонних делегацій, розробляють програми візитів вітчизняних бізнесменів за кордон. При суваті особливості ділового етикету в різних країнах. Критеріями національних особливостей ділового етикету в різних країнах є:

- суворе дотримання загальноприйнятих норм етикету та протоколу

(досить строго дотримуються у Великій Британії, порушують – у США);

- особистий простір ділових партнерів (досить значним цей простір є в країнах з експресивною культурою, таких як Бразилія);
- частота візуальних та тілесних контактів, їх можливість загалом (у більшості країн торкатися співрозмовника не прийнято – Франція, Італія);
- характерні жести, які можуть тлумачитися по-різному (наприклад, загальноприйнятий жест «О'кей» – може бути сприйнятим як образа у Франції, Бразилії, Японії);
- специфічні заборонені теми (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 – Теми, які nereкомендовані консультантам для обговорення в ділових колах певних країн

| Країна          | Тема                                      | Причина                                                           |
|-----------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| США             | Зовнішньоекономічна політика США          | Зовнішня політика США завжди викликає дискусію                    |
| Велика Британія | Монархічний устрій                        | Королева – беззаперечний символ країни для британців              |
| Німеччина       | Нацизм                                    | За прихід до влади нацистів голосували саме німці                 |
| Франція         | Наполеон, генерал до Голль, події 1968 р. | Розкол суспільства щодо даних питань                              |
| Італія          | Мафія                                     | Негативна складова іміджу країни                                  |
| Іспанія         | Громадянська війна                        | Розкол суспільства щодо даних питань                              |
| Китай           | Тайвань як окрема країна-виробник         | Китай вважає Тайвань своєю територією, хоча це є спірним питанням |
| Японія          | Монархічний устрій                        | Імператор – беззаперечний символ країни для японців               |
| Арабські країни | Іслам                                     | Більшість мусульман є досить релігійними                          |

### 3. Норми ділового етикету та протоколу в міжфірмовому спілкуванні

Суттєве місце в роботі консультантів займає *ділове листування*. Практикою вироблені загальноприйняті правила оформлення ділових листів:

- ділові листи оформлюються у друкованому вигляді;
- ділові листи оформлюються на лицьовій стороні фірмових бланків;
- при оформленні листів необхідно уникати будь-яких виправлень, переносів слів, професійного жаргону, неоднозначних висловів;
- діловий лист складається текстом всередину;
- якщо лист займає декілька сторінок, то вони всі повинні бути обов'язково пронумеровані арабськими цифрами;
- не рекомендується використовувати факсиміле, якщо метою листа є встановлення ділових відносин;
- для більшості країн неприйнятним є штампування печаткою комерційних документів, достатнім є підпис;
- рекомендовано використовувати фірмові конверти для підвищення рівня іміджу підприємства, прискорення роботи з документацією;
- на діловий лист прийнято відповідати протягом 10 днів.

Одним із найбільш поширених листів у сфері ділового спілкування є

**оферта** – письмова комерційна пропозиція, спрямована на укладання угоди щодо купівлі-продажу певного товару чи послуги.

За колом отримувачів розрізняють такі види оферт:

- тверда – тільки одному потенційному клієнту;
- вільна – декільком потенційним клієнтам;
- публічна – публікується в спеціальних каталогах, виданнях для

широкого кола потенційних клієнтів.

Варіанти відповіді на ферту:

- акцепт твердий – погодження з умовами оферти;
- акцепт невизначений – погодження з основними умовами оферти із одночасною пропозицією уточнення окремих пунктів;
- контроферта – оферта із зустрічною пропозицією, наприклад щодо укладання угоди на інших умовах;
- відмова від акцепту – повна відмова, яка може бути зроблена в будь-якій формі. Відсутність відповіді також вважається відмовою.

Важливою складовою роботи консультанта є також *організація та проведення ділових нарад і переговорів*, участь в них. Для успішного проведення нарад і переговорів консультант може використовувати різні прийоми (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 – Прийоми проведення переговорів консультантом

| Прийом                              | Сутність                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Салямі»                            | Передбачається поступове відкриття своїх позицій («нарізка ковбаси»). Метою є отримання якомога більшого обсягу інформації про клієнта, перш ніж він сам щось дізнається про консультанта                                                                                                    |
| «Пакетування»                       | Передбачає об'єднання вигідних та невигідних пропозицій для клієнта. За умов високого рівня зацікавленості в одному продукті, клієнт може піти на поступки щодо замовлення іншого                                                                                                            |
| «Висування вимог в останню хвилину» | Метою є зацікавлення партнера піти на додаткову умову, що є вигідною для однієї сторони та недостатньо вигідною для іншої. Застосовується після того як досягнуто згоди щодо основних питань                                                                                                 |
| «Ухилення»                          | Передбачає ухилення від прямої відповіді на питання. Застосовується в тих випадках, коли зачіпаються неприємні для однієї зі сторони питання та проблеми                                                                                                                                     |
| «Блеф»                              | Передбачає загрозу неіснуючими силами, надання недійсної та неправдивої інформації. Рекомендується для використання тільки в окремих випадках (значна затримка оплати, загроза припинення існування підприємства, втрата іміджу через партнера) і по відношенню до недобросовісних партнерів |

#### 4. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій

Етап розробки рекомендацій пов'язаний із попередніми етапами консультаційного процесу. Базою для розробки рішень є результати діагностики проблеми, а саме: реєстрування симптомів певних труднощів організації клієнта, їх ідентифікація та ранжування, остаточне формулювання консультаційного завдання.

Досить часто *реалізація запланованих змін* здійснюється у декілька кроків. До них належать:

- вирішення специфічних проблем, безпосередньо пов'язаних з головною проблемою клієнта;
- проведення тренінгу персоналу клієнтської організації, необхідного для розуміння методики та інструментарію розробки запропонованого рішення;
- встановлення системної програми, що сприяє вирішенню проблем клієнта шляхом визначення можливостей бази даних, програмного забезпечення управління проектом, створення системи зворотного зв'язку;
- побудова організаційної структури та формування елементів відповідної культури, що сприяють досягненню успіху впровадження;
- надання технічної допомоги та підтримки у процесі впровадження нового механізму управління.

**Розробка консультаційних рекомендацій** здійснюється в декілька етапів (рис. 5.3). Під час розробки консультаційних рекомендацій консультант повинен оцінити ресурси, необхідні для реалізації рішення, та наявні ресурси клієнта; визначити фактори, що впливають на систему клієнта, можливість коригування їх дії та взаємозв'язок між ними; сформулювати альтернативні варіанти рішення проблеми та систему критеріїв для їх оцінки.

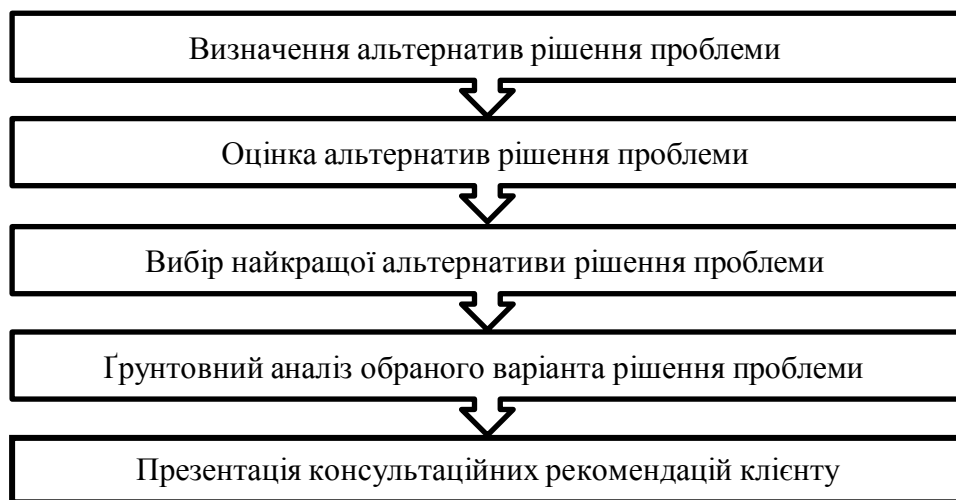


Рисунок 5.3 – Етапи розробки консультаційних рекомендацій

Під час розробки консультаційних рекомендацій використовують два методологічних підходи:

- **«усунення вузьких місць»** – передбачається, що під час розробки рекомендацій головним завданням консультанта є розробка рішення, яке дозволяло б скасувати або зменшити вплив виявлених негативних факторів чи ситуації взагалі на окремі підрозділи або організацію в цілому. Доцільно застосовувати, якщо діагностована проблема клієнта носить локальний характер;
- **«концепція ідеальної системи»** – полягає у визначенні сфери допустимих рішень, яка має бути розташована між рівнем функціонування організації, спроектованим на основі технічного ідеалу, та рівнем, спроектованим, виходячи з існуючого стану системи клієнта.

**Формування переліку альтернатив** обумовлено стратегічними та фактичними цілями організації, станом зовнішнього та внутрішнього

середовища, наявними та бажаними ресурсами, конкретними значеннями параметрів, що підлягають та не підлягають коригуванню. Пошук альтернатив є творчим процесом, що полягає у побудові нової комбінації з уже відомих прийомів і підходів. Виділяють різні методи пошуку альтернатив (табл. 5.5).

Таблиця 5.5 – Методи пошуку альтернативних варіантів рішень

| Метод                 | Спосіб застосування                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Поділу                | основну проблему поділяють на складові, що дозволяє виділити окремі елементи та побудувати «дерево цілей». Для кожного елемента пропонується окреме рішення та визначається комплекс заходів для його реалізації. Поступово реалізуючи частини, вирішується загальна проблема                    |
| Комбінування          | дозволяє знаходити нові рішення проблеми шляхом комбінації вже існуючих. Відповідно до методу характеристики упорядковують за різними класифікаційними ознаками. Отримане рішення вважається новим з точки зору нового способу сполучення визначених параметрів                                  |
| Мозкового штурму      | дозволяє генерувати велику кількість нових ідей за обмежений час. Здійснюється у два етапи: 1) створення максимальної кількості ідей за короткий час; 2) перехід від збирання ідей до їх обговорення та вибору найкращої                                                                         |
| Конференція ідей      | є аналогом методу «мозкового штурму», однак передбачає наявність доброзичливої критики у формі реплік та коментарів                                                                                                                                                                              |
| Колективного блокнота | пошук альтернатив відбувається за такою схемою: формулюється проблема, здійснюється пошук «виношування» ідей, «народжена» ідея заноситься у блокнот, який потім аналізується керівником                                                                                                          |
| Контрольних запитань  | спрямований на доведення до вирішення конкретної проблеми за допомогою універсальних запитань, складених заздалегідь                                                                                                                                                                             |
| Фокальних об'єктів    | полягає у перенесенні ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що має бути удосконаленим                                                                                                                                                                                                      |
| Альтшулера            | алгоритм вирішення дослідницьких завдань складається з двох етапів: 1) формулювання проблеми клієнта з описом цільового оптимального стану системи, а також способів його досягнення; 2) розробка рішення, адекватного внутрішнім параметрам системи та зовнішньому середовищу її функціонування |

Після формування переліку альтернатив досить важливим є етап *оцінки альтернативних варіантів рішення проблеми*, оскільки від цього буде залежати остаточний вибір тієї альтернативи, яку буде реалізовано, і відповідно той кінцевий результат, якого буде досягнуто. В процесі оцінки необхідно чітко визначити критерії, за якими буде досліджуватися кожна запропонована альтернатива. Для отримання більш достовірної експертної інформації найбільшого значення набувають *багатокритеріальні оцінки*. Набір критеріїв повинен бути:

- повним, тобто відображати всі характеристики альтернатив рішення;
- доступним для одержання оцінок з усіх отриманих критеріїв;
- розкладним на дрібні групи критеріїв для зручності роботи з ними;
- позбавленим елементів дублювання під час оцінки варіантів рішень;
- здатним розмежовувати розгляд критеріїв, що характеризують результати та засоби їх досягнення;
- лаконічним, що позбавляє процедуру багатокритеріальної оцінки



громіздкості та ускладненості.

При проведенні процедур багатокритеріальної оцінки консультанти можуть застосовувати оціночну систему, яка включає:

- перелік критеріїв, згідно з яким оцінюються запропоновані варіанти рекомендацій;
- оцінку порівняльної важливості критеріїв;
- шкали для оцінки проєктів за критеріями;
- формування принципу вибору.

Розрізняють різні методи порівняння показників у процесі оцінки альтернатив рішення проблем: кількісні та якісні (табл. 5.6).

Таблиця 5.6 – Методи оцінки альтернативних варіантів рішень

| Метод                   | Сутність                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «витрати-вигоди»        | розглядає та порівнює різні види вигод та витрати проєкту. Вимогою цього методу є можливість підсумку окремих видів вигод та витрат з фіксованими числовими коефіцієнтами та отримання єдиної величини чистої вигоди проєкту. Можливі критерії: додаткові грошові потоки, термін окупності, обсяг витрат на виробництво |
| середньої точки         | оцінка великої кількості варіантів здійснюється на основі аналізу найбільш і найменш переважного варіанта та завершується, коли визначається порівняльна перевага всіх показників експертизи альтернативних варіантів                                                                                                   |
| Черчмена-Акофа          | використовується при кількісній оцінці порівняльної переваги альтернативних варіантів і припускає коригування оцінок, що даються консультантами                                                                                                                                                                         |
| лотерей                 | використовується для оцінки варіантів, упорядкованих за зменшенням переваг, із зазначенням імовірності його реалізації                                                                                                                                                                                                  |
| експертної класифікації | доцільно використовувати, коли є необхідність визначення належності альтернатив до певних класів, категорій, рівнів, сортів та інше. Експерт відповідно до наявної в нього інформації про варіант та використану ним оціночну систему визначає, до якого з класів належить об'єкт оцінки                                |
| парних порівнянь        | передбачає послідовне порівняння експертом пар альтернативних варіантів, серед яких визначається кращий                                                                                                                                                                                                                 |
| векторів                | використовується при необхідності одержання колективного експертного ранжування. Експерту подається весь набір оцінюваних альтернативних варіантів і пропонується для кожного з них визначити кількість інших альтернативних варіантів, які перевершують даний                                                          |

Після вибору варіанта рішення, який дозволить максимально ефективно досягнути бажаний результат консультант повинен презентувати його клієнту-замовнику. Найбільш ефективною формою *презентації консультаційних рекомендацій* є усне подання матеріалів у супроводі письмових документів та наочних засобів. Іноді консультанти віддають перевагу попередньому поданню клієнтові письмових матеріалів для ознайомлення, а потім здійснюють їх презентацію.

Оскільки консультант не наділений адміністративними повноваженнями, остаточне рішення вибору варіанта усунення діагностованої проблеми приймає клієнт. Варто зазначити, що клієнт, якому нав'язані певні рішення, не здатен

адекватно впровадити запропоновані зміни. Тому при підготовці альтернатив та виборі найкращої з них консультантам необхідно враховувати особливості організаційної культури клієнта та інноваційний потенціал його персоналу.

*Правила проведення успішної презентації:*

1) подання матеріалу повинно відбуватися у формі діалогу консультанта і клієнта (що може тривати як протягом презентації, так і після неї) та обміну інформацією, що сприяє створенню відповідної атмосфери позитивного сприйняття ідей.

2) презентація повинна мати чіткий план, відповідну структуру з визначенням ключових моментів, що потребують додаткової активізації уваги клієнта.

*Успішність проведення презентації залежить від:*

- вдало побудованого плану;
- відповідно підготовленого пакета візуальної інформації;
- практичного досвіду консультантів;
- динамічності її проведення.

Розрізняють план проведення презентації (організація процесу презентації та підбір візуальних матеріалів) і власне план доповіді консультанта. План доповіді складається з двох частин: 1) аналізу альтернатив та 2) процесу відбору варіантів рішення.

Доповідь консультанта має бути структурована таким чином, щоб надати інформацію клієнту про зміст і причини виникнення його проблеми, обґрунтування запропонованого рішення з точки зору інтересів і потреб клієнта, а також доведення переваг обраного варіанта рішення з прогнозуванням можливих наслідків його реалізації (рис. 5.4).

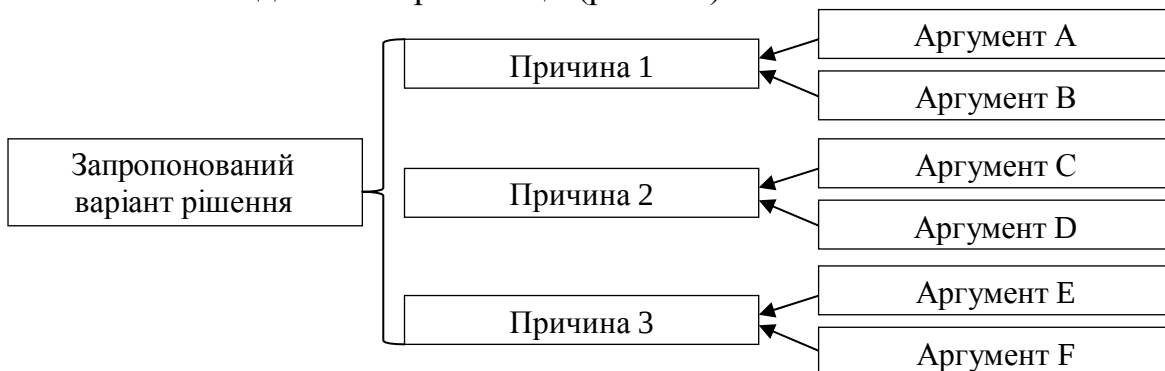


Рисунок 5.4 – Схема проведення презентації

Використання візуальних матеріалів сприяє кращому запам'ятовуванню та розумінню інформації, а також робить висновки більш обґрунтованими. Найбільш поширеними візуальними матеріалами, що роздаються під час презентації, є матеріали з достатнім ступенем деталізації та заміни письмового звіту; слайди, в яких використовуються схеми, діаграми, рисунки з невеликою кількістю тексту; графічні ілюстрації. Динамічність проведення презентації є запорукою її успішності.

Сама по собі успішна презентація ще не гарантує успіху консалтингу, але непрофесійно організована презентація завжди призводить до втрати клієнтів.