

**Ірина СПІЛЬНИК**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічного аналізу і статистики,  
Тернопільський національний економічний університет

**Павло СПІЛЬНИК**

Тернопільський національний економічний університет

## ЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ У КОНСУЛЬТАЦІЙНІЙ СФЕРІ

*Обґрунтовується необхідність подолання перешкод розвитку консультування як професійної діяльності, підвищення рівня довіри до діяльності консультаційних організацій, суспільного визнання консультування як професії завдяки формуванню високого ділового іміджу та репутації консультантів. Важливого значення набувають морально-етичні аспекти ведення цієї особливої сфери бізнесу.*

**Ключові слова:** консультаційна діяльність, ринок консультаційних послуг, професійні принципи, професійні норми, особистісні якості, етика консультанта, кодекс професійної етики.

Становлення ринкової системи господарювання пов'язане з еволюцією нових видів бізнесової діяльності, зокрема такої невід'ємної складової ринкової інфраструктури, як консультаційна діяльність. Консультування, яке є потужною сферою економіки багатьох розвинутих країн [3, с. 21;], в Україні, не зважаючи певний динамізм у розвитку, ще не досягло необхідного рівня і масштабів, не набуло провідної ролі, пов'язаної зі створенням консультаційного продукту для організацій-клієнтів з метою посилення їх конкурентних переваг, сприяння мобілізації потенціалу та використання наявних можливостей підвищення ефективності бізнесу.

До перешкод розвитку ринку консультаційних послуг в Україні належать складність макроекономічної ситуації, зниження ділової активності, низька платоспроможність потенційних клієнтів в умовах кризи; відсутність усвідомленої необхідності у консультаційних послугах; нездатність адекватно оцінити корисність консультаційних послуг; небажання сплачувати "невідчутні" послуги; відсутність гарантії конкретних кінцевих результатів впровадження змін та позитивного ефекту від консультування. До них можна додати і такі, як побоювання залежності від консультанта; відсутність відповідної культури та досвіду спілкування з незалежними експертами; ризик порушення консультантом конфіденційності; недовіра та недостатність об'єктивної інформації про окремі консультаційні фірми та їх роботу. Є очевидним комплекс проблем, який включає, крім суто економічних, ряд соціальних, інформаційних, морально-психологічних та етичних чинників [7, с. 86].

Удосконалення, переведення консультаційної діяльності на новий щабель якості потребує вироблення й застосування особливих стратегій зростання і диверсифікації бізнесу, пошуку шляхів підвищення професіоналізму і вирішення етичних проблем.

Питання якості консультаційних послуг, економіки та організації консультаційної діяльності, професійних та етичних вимог до консультаційних організацій та їх працівників активно досліджуються у фаховій літературі зарубіжними (Е. Бейч [1]; П. Блок [2];

Р. Дженгл [4]; Т. Томсон, Дж. Боніто [9];) та вітчизняними (В. Верба, Т. Решетняк [3]; О. Трофимова [10]; Ю. Чернов [11]; В. Коростельов [12]; Ф. Хміль [13] та іншими) вченими, у т. ч. авторами цієї статті [6; 7; 8]. Проте, зважаючи на актуальність для України розвитку цього важливого сектора ринкової інфраструктури, як теорія, так і практика консультаційної діяльності потребують подальших досліджень. Питання зміцнення авторитету і довіри, фаховості у консультаційній діяльності заслуговують на особливу увагу, а, з огляду на виняткову актуальність проблеми підвищення професіоналізму та якості послуг в сучасних умовах, необхідність подальших розвідок у вказаному напрямку є очевидною.

Той факт, що керівники державних, приватних і громадських організацій покладаються на пораду консультантів, накладає на представників цієї професії зобов'язання підтримувати високий рівень сумлінності і компетенції [5].

Успішна консультаційна діяльність в усіх її аспектах і високий авторитет на ринку консультаційних послуг можливі насамперед за умови залучення персоналу високого класу, який володіє сукупністю професійних та особистісних якостей. Важливе значення мають загальна ерудиція, професійна компетентність, аналітичні здібності, незалежність, неупередженість, принциповість, творчий підхід, організаторські та комунікативні здібності. Без виконання фахових завдань з високим ступенем використання своїх обдарувань, самовідданості та наполегливості, повної концентрації на вирішенні проблем клієнта, прагнення до постійного особистісного росту професійна реалізація консультанта є неможливою, а тривала діяльність у цій сфері – проблематичною [1, с. 12].

Здійснення консультаційної діяльності вимагає також дотримання певних професійних етичних принципів та визначених професійних правил у стосунках з клієнтами. Підтримання високих етичних стандартів зміцнює імідж професії, консультанта та його фірми. Ділова репутація створюється в результаті тривалих і наполегливих зусиль, але втрачена може бути враз. Якщо репутація консультанта зіпсована

практикою його діяльності, то її відновлення потребуватиме докладання значних зусиль.

Дотримання професійних норм є запорукою успіху будь-якої консультативної організації. Безумовно, провідними гравцями на ринку консультативних послуг є великі транснаціональні корпорації, репутація яких є бездоганна, а рівень консультативного обслуговування – надзвичайно високий. Однак часто клієнти надають перевагу невеликим консультативним фірмам чи навіть окремим консультантам із репутацією хороших і чесних фахівців [13, с. 19].

Етику консультативної діяльності розглядають у трьох взаємопов'язаних площинах: консультант-клієнт, консультант-консультант і клієнт-консультант [2].

Розгляд етичних аспектів консультативної діяльності доцільно розпочати із стосунків консультанта з клієнтом, які вочевидь у професійній діяльності консультантів мають провідне значення. Ці взаємини заслуговують на увагу з двох позицій – в аспекті послуг, які надаються, і в діловому контексті.

Серед позицій, що стосуються надаваних послуг, слід навести такі:

- Надання клієнтам продуктів і послуг лише тільки найвищої якості.
- Відбір для роботи тільки тих проектів, для виконання яких кваліфікація виконавця є достатньою.
- Навчання за рахунок особистого часу.
- Відкидання неприйнятних проектів.
- Дотримання принципу: інтереси клієнтів вищі за інтереси консультантів.
- Відвертість з клієнтом, не знання відповідей на всі запитання не слід розглядати як слабку сторону.
- Відбір проектів, яким може бути забезпечене якісне керівництво.
- Уникнення клієнтів із залямованою репутацією.
- Збереження конфіденційності інформації.
- Уникнення конфлікту інтересів.
- Запобігання виникнення стосунків залежності клієнта.
- Уникання передоручення виконання проекту без згоди клієнта.
- Обминання одночасної роботи з конкуруючими між собою клієнтами.
- Здійснення регулярного самоконтролю власної практики.
- Забезпечення високої якості послуг навіть у тому випадку, коли клієнт не здатний це оцінити.

Серед напрямів удосконалення ділових аспектів стосунків з клієнтами можна виокремити:

- Збереження стабільності структури ціни.
- Призначення платні за виконання тільки тієї роботи, яка має бути виконана.
- Призначення ціни з урахуванням обґрунтованих доцільних витрат.

Від вибору правильної лінії поведінки залежать особистісні та професійні стосунки між консультантом і клієнтом [9].

Консультант повинен формально домовитися з клієнтом щодо масштабів і характеру послуг та розміру і порядку оплати до початку роботи. В угоді (контракті) слід максимально чітко зорієнтувати спільну роботу та захистити інтереси сторін під час виконання консультативного проекту, здійснити перелік

обов'язків, прав та відповідальності консультанта і клієнта.

Консультант повинен забезпечити повну поінформованість клієнта про процес виконання завдання.

Успіх такого масштабного заходу, яким є консультативний проект, наражається на різноманітні ризики. У найбільш загальному вигляді ризик – ця імовірність настання несприятливих подій і дії несприятливих чинників, здатних негативно вплинути на досягнення мети.

Якщо проаналізувати вплив ризиків на результат проекту, то найбільш очевидними і суттєвими чинниками є якість реалізації, терміни і вартість проекту. Якщо відбувається хоча б одна з несприятливих подій, ризик настання якої не був передбачений і не "застрахований" у проектній документації і діях учасників проекту, то ця подія зумовить певні відхилення в очікуваних результатах:

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

Найважливішим критерієм є якість, що визначає ефективність таких змін, на які спрямовано консультативний проект. Серед чинників, що впливають на якість, слід назвати:

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

На стадії передпроектного дослідження консультантом можуть бути неправильно сформульовані або не повною мірою усвідомлені реальні потреби клієнта. Будь-який перегляд положень повинен бути попередньо обговорений і погоджений із клієнтом. Важливим є також закріплення процедур узгодження, доробок і ухвалення виконаних робіт зі сторони як консультанта, так і замовника [5].

Професійний консультант звертає належну увагу на права всіх сторін, що задіяні в проекті, і гарантує ухвалення найбільш правильного з етичної точки зору рішення стосовно всіх учасників. Тому в спілкуванні з клієнтом не допускаються двозначності, стиль спілкування в цілому повинен бути прямим і відкритим. При цьому консультант повинен робити все від нього залежне, щоб уникнути навіть ненавмисної дезінформації або зневаги до інтересів клієнта або колеги. Тоді, коли погляди консультантів повинні бути однаково відомі клієнтам і колегам, у той же час консультантові слід мати свій неупереджений погляд на проблему [7, с. 32].

У разі виникнення необхідності залучення до процесу консультування третьої сторони, консультант може укласти договір підряду тільки за попередньою згодою клієнта. Якщо не було передбачено іншої угоди, він продовжує відповідати за виконання робіт.

У випадку, коли до виконання проекту долучаються супідрядні консультанти, виникають специфічні субпідрядні стосунки, які необхідно вибудовувати,

виходячи з наступних міркувань:

- субпідрядник діє і виступає як складова частина основної консультативної організації;
- субпідрядник не повинен перехоплювати клієнта;
- субпідряднику не слід виступати від імені клієнта;
- субпідрядник повинен бути позитивно налаштованим і надавати повну підтримку проекту;
- основному консультантові слід чітко визначити питання оплати, часу і своїх сподівань від роботи субпідрядника;
- основний консультант повинен підтримувати поінформованість субпідрядника.

Своєчасність, повнота виконання робіт та якість консультування суттєво залежать від фахівців, що беруть участь у проекті з боку замовника (клієнта). Часто консультанту доводиться зіштовхнутися з відмінностями у розумінні цілей консультування конкретними фахівцями підрозділів, що беруть участь в проекті. Як правило, загальним уявленням про цілі і завдання проекту володіє лише керівництво. Результатом подібної позиції є відсутність або ж неповне надавання інформації про процеси, що становлять модель діяльності, на рівні підрозділів. Складається ситуація, коли наявний досвід роботи співробітників переростає в переконаність у вичерпних знаннях про компанію в цілому.

Таке "позиціонування" часто призводить до відкритого опору зміні або до необхідності довгих узгоджень і роз'яснювальних бесід.

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

У будь-якому випадку ставлення консультанта до співробітників організації-клієнта, що виконують певне завдання, має бути ввічливим, доброзичливим, толерантним. Це сприятиме формуванню спокійної ділової атмосфери й ефективному розв'язанню проблем [13, с. 19].

Заслуговує на увагу розгляд етичних аспектів взаємодії між клієнтом і консультантом. Хоча консультант не визначає і не контролює поведінку клієнта, йому слід намагатися довести до відома останнього деякі міркування, які можуть усунути непорозуміння у взаєминах. Якщо клієнтів інформувати про те, як їхня поведінка впливає на консультантів, то це сприятиме стосунками між клієнтами і консультантами.

У більшості випадків замовник може скласти думку про якість виконуваних консультантами робіт тільки за матеріалами рекламного характеру. У той же час оцінити наміри, досвід і сумлінність самого замовника консультант, що залучається, може тільки за непрямыми ознаками. Все це і породжує області імовірної дії несприятливих чинників і небажаних подій.

У разі, якщо повна невідповідність у підходах клієнта і стандартах діяльності консультанта виявиться на ранніх стадіях стосунків, то від співробітництва слід відмовитися. Іноді ж некоректна позиція клієнта не виявляється до закінчення проекту. Однак її свідчення можна спостерігати у ході його реалізації. Певну настороженість у консультанта повинні викликати нереалістичні очікування клієнта стосовно його роботи, або намагання відступу від домовленостей щодо деяких умов проекту. У ході вирішення цих проблем слід чесно і відверто обговорити суперечливі моменти,

домагаючись граничної прозорості позицій. Якщо ж сторони визначать подальші умови неприйнятними, слід домовитися про реалізацію проекту в рамках вже виконаних робіт, або завершити його.

Існує ряд моментів, за яких консультантом повинна бути врахована можливість здійснення клієнтом неетичних дій. Перш за все це стосується передпроектної стадії. На цьому етапі недобросовісний клієнт пропонує виконання проекту за меншу платню, ніж це передбачено комерційною пропозицією. Буває, що клієнт намагається "покористуватися" послугами консультанта без наміру запропонувати роботу, а саме: запит розробки комерційної пропозиції з метою використання її у власних цілях; запит взірців продуктів у декількох консультантів для власних розробок; використання ідеї консультанта для самостійного вирішення проблеми [2].

Некоректна поведінка клієнта у ході реалізації проекту пов'язана з:

- відмовою надавання даних та інформації, як було домовлено;
- зволіканням із прийняттям рішення про схвалення роботи;
- зволіканням оплати рахунків;
- зміною підходів посеред проекту;
- відмовою від зняття бар'єрів, наприклад у спілкуванні з персоналом;
- ігноруванням рекомендацій консультанта;
- поданням розробок консультантів керівництву без виказу їх підтримки;
- вимогами виключення певної інформації із звітів консультантів.

Що стосується всезагальних етичних принципів, то кожен практикуючий консультант повинен знати про неприпустимі у його діяльності речі, тобто те, чого йому з фахових міркувань у жодному разі робити не слід.

Остаточне рішення щодо прийняття або відхилення консультаційних рекомендацій і відповідальність за їх наслідки є компетенцією замовника (клієнта). Консультанти не мають адміністративних повноважень і їх пропозиції мають рекомендаційний характер.

У випадках, коли консультант виявляє власну неспроможність щодо розв'язання проблеми клієнта, він повинен бути готовим визнати брак компетенції або досвіду, і потім або переадресувати клієнта іншому консультанту, який є більш компетентним, або набути необхідних у цій ситуації навичок, або ж зробити обидва кроки. Професійний консультант не повинен намагатися ввести клієнта в оману щодо своїх знань або досвіду. І це, в першу чергу, пов'язано з прагненням консультанта дбати про ділову репутацію, а також з міркувань подальших професійних перспектив [6, с. 32].

Консультант не повинен розголошувати інформації щодо проблем організації клієнта, адже дотримання конфіденційності гарантує клієнтові інформаційну безпеку.

Консультаційні рекомендації не повинні суперечити чи конфліктувати з чинним законодавством. Обов'язком консультанта є донесення до клієнта інформації про вірогідні наслідки у разі прийняття ним рішення, внаслідок якого можуть бути порушені межі правового поля ведення бізнесу.

Консультант не повинен надавати послуги клієнтові з питань, несумісних з його професійними обов'язками, або за умов, які можуть зашкодити його репутації.

Консультант повинен уникати будь-яких дій або ситуацій, які можуть завдати шкоди його професійному обов'язку або честі.

У разі виникнення обставин, що можуть зашкодити справі, або які, на думку клієнта чи інших осіб, негативно вплинуть на об'єктивне ставлення консультанта до певного завдання, консультант повинен негайно з'ясувати їх. Це стосується причетності до будь-якого бізнесу, що конкурує з бізнесом клієнта; фінансової зацікавленості в товарах або послугах, що рекомендують клієнтові; особистих взаємин з ким-небудь із персоналу клієнта; особистих інвестицій в організацію клієнта або його материнську чи дочірню компанію; участі в одночасному виконанні робіт для конкурентів; будь-якої роботи для третьої сторони.

Важливого значення в діяльності консультанта набуває проблема попередження конфлікту інтересів. Під конфліктом інтересів при здійсненні професійної діяльності слід розуміти суперечність між майновими та іншими інтересами консультанта з одного боку та його клієнта - з іншого, в результаті дії якої клієнту можуть бути заподіяні збитки або спричинені інші несприятливі наслідки [8, с. 338]. Якщо виникає загроза конфлікту інтересів, консультант має, відповідно до обставин, або відмовитися від завдання, усунувши джерело конфлікту, або розкрити інформацію й отримати згоду зацікавлених сторін на подальші дії.

Етичні норми передбачають відмову від комісійних, подарунків. Їх розгляд як ознаки прихильності клієнта свідчить про психологічну слабкість і безвідповідальність, завдає шкоди репутації консультантської організації.

Неприйнятними в діяльності консультанта є негативні висловлювання про своїх колег, надання неправдивої інформації про рівень професіоналізму, особистісні якості своїх співробітників, клієнтів, нездорове суперництво. Консультантові не слід провокувати, підтримувати або ставати на чийсь сторону у конфлікті в організації клієнта.

Члени Української Асоціації з менеджмент-консалтингу у своєму Кодексі етики підкреслюють власну повагу до права на інтелектуальну власність інших консультантів: «Члени усвідомлюють свою відповідальність перед даною сферою діяльності, яка зобов'язує їх ділитися з колегами методами і технологіями використаними при наданні послуг клієнтам. Проте, члени не будуть навмисно, без дозволу використовувати запатентовані дані, методи і матеріали або технології, які розробили інші менеджмент-консультанти, але не опублікували для загального використання» [5].

Клієнтові не слід вимагати або очікувати від консультанта понад його реальні можливості (щодо змісту, обсягів, якості або термінів виконання робіт). Однак, якщо ж він все ж намагатиметься, то це не тільки призведе до невиправданих сподівань, але й зашкодить іміджеві консультанта.

У консультантській діяльності неприпустимим є окоманіювання, подання під виглядом розробки фіктивних звітів. Консультантам не слід рекламувати свої послуги шляхом самовихваляння або у будь-який інший спосіб, який підриває честь і гідність професії.

Система просування консалтингових послуг передбачає формування попиту та стимулювання збуту; виявлення найбільш припустимих методів стимулювання збуту; організацію рекламних компаній, організацію PR-кампаній. Основними методами

просування консалтингового продукту є рекомендації та обмін інформацією серед клієнтів стосовно консалтингових фірм; публікування результатів проекту за згодою клієнта; професійні публікації; проведення та участь у семінарах, тренінгах, конференціях, круглих столах; участь консультантів у роботі асоціацій та інших об'єднаннях; надання добровільної допомоги організаціям; публічні виступи; оголошення у засобах масової інформації; візити до потенційних клієнтів тощо. Рекламуючи свою роботу, консультант повинен завжди поширювати про себе правдиву інформацію.

Більшість професійних асоціацій консультантів (зокрема Українська асоціація менеджмент-консультантів) мають свої кодекси етики. Для ознайомлення з кодексом певної асоціації слід звернутися на відповідну сторінку, або на лінію служби споживачів з проханням надіслати його.

Однак, кожен незалежний консультант може визначити свій власний кодекс етики, встановлювати і розвивати етичні стандарти в галузі ведення власного бізнесу. Визначення у діяльності необхідних норм є водночас привілеєм і обов'язком. Одночасно, це також відповідальність, яку бере на себе консультант. Він зобов'язаний забезпечити високу оцінку своїх здібностей і високу якість консультантських послуг.

Консультант повинен справляти на оточуючих враження людини, що завжди прагне до кращого, відзначається чесністю і порядністю. Його здатність вести справи правдиво і чинити правильно забезпечує формування позитивної думки про консультантські послуги і професію в цілому. Обов'язком кожного консультанта є сприяння зростанню суспільної поваги і довіри до професії консультанта.

Таким чином розглянуті морально-етичні аспекти ведення цієї особливої сфери бізнесу набувають важливого значення, тому що їх повсякчасне підтримання сприяє підвищенню рівня довіри до діяльності консультантських організацій, суспільному визнанню консультування як професії завдяки формуванню високого ділового іміджу та репутації консультантів, подоланню перешкод розвитку консультування як професійної діяльності, сутність якої полягає у сприянні розвитку клієнтських організацій.

## Список літератури

1. Бейч, Э. Консалтинговий бізнес: основи професіоналізму [Текст] / Э. Бейч; пер. с англ. - СПб.: Питер, 2006 - 272 с.
2. Блок, П. Безупречный консалтинг [Текст] / П. Блок; пер. 2-го англ. изд. - СПб.: Питер, 2007 - 304с.
3. Верба, В. А. Управлінське консультування: світові та регіональні тенденції розвитку [Текст] / В. А. Верба // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - № 11 - с. 20-35.
4. Джентл, Р. Как сделать карьеру в консалтинге [Текст] / Р. Джентл; пер. с англ. - СПб.: Питер, 2003 - 192 с.
5. Кодекс етики і норм професійних послуг Української асоціації менеджмент-консультантів [Електронний ресурс] - Режим доступу: [//www.uatmc.com.ua/kodex.html](http://www.uatmc.com.ua/kodex.html)
6. Спільник, І. Складові фаховості у консультантській діяльності [Текст] / І. Спільник, Л. Гаврилюк-Єнсен // Економічний аналіз : збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ. - Випуск 5. - Тернопіль: "Економічна думка", 2010. - С. 20-33.
7. Спільник, І. Консалтингова діяльність в Україні: проблемні питання та аналітичні аспекти [Текст] / І. Спільник, // Наукові записки : збірник наукових праць. - Випуск 14. - Тернопіль : Економічна думка, 2005. - С. 85-89.
8. Спільник, П. Роль та завдання фінансового консультування

---

[Текст] / П. Спільник, // *Економічний аналіз : збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ. - Випуск 5. - Тернопіль: "Економічна думка", 2010. - С. 337-338.*

9. Томсон, Т. *Огляд моделі професійної компетенції консультанта. [Електронний ресурс] / Т. Томсон, Дж. Боніто. - Режим доступу: //uatc.com.ua/*
10. Трофимова, О. К. *Введение в управленческий консалтинг [Електронний ресурс] / О. К. Трофимова. - Режим доступу: //www.cfin.ru*
11. *Управленческое консультирование [Текст] : учебн. пособ / Ю. В. Чернов. - Херсон, 2003 - 272 с.*
12. *Управлінське консультування [Текст] / В. Коростельов. - К.: МАУП, 2003 - 104 с.*
13. *Хміль, Ф. І. Основи управлінського консультування [Текст] : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. - К.: Академвидав, 2008. - 240 с. (С.17-21)*

## РЕЗЮМЕ

*Спільник Ирина, Спільник Павел*

### **Этические основы деятельности в консультационной сфере**

Обосновывается необходимость преодоления препятствий развитию консультированию как профессиональной деятельности, повышения уровня доверия к деятельности консультационных организаций, общественного признания консультирования как профессии благодаря формированию высокого делового имиджа и репутации консультантов. Важное значение приобретают морально-этические аспекты ведения этой особенной сферы бизнеса.

## RESUME

*Spilnyk Iryna, Spilnyk Pavlo*

### **Ethics bases of activity in consultative sphere**

Necessity of consulting as a professional activity development obstacles overcoming, rising of trust level to consultative organizations activity, public confession to consulting as professions thanks to forming of high business image and reputation of consultants are grounded. The moral and ethics aspects of this special sphere of business conduction are acquired important.

*Стаття надійшла до редакції 16.03.2011 р.*