

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З ДІСЦИПЛІНИ
“ОСНОВИ
УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ” (*34*
години)

Горлівка 2012

ЗМІСТ

I змістовний модуль (16 годин):

1. Теоретичні основи управлінського. Ринок консультаційних послуг (6 год.).
2. Технологія й інструментарій управлінського консультування (6 год).
3. Організаційна побудова і економічна діяльність консультаційних організацій (4 год.)

II змістовний модуль (18 годин):

4. Формування партнерських відносин “клієнт-консультант” (6 год.).
5. Математичний інструментарій консультанта (12 год.).

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ. РИНОК КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ (6 год.)

Питання теми:

1. Сутність управлінського консультування. Типи управлінського консультування.
2. Консультаційна послуга як продукт підприємницької діяльності.
3. Становлення консультування як галузі знань і практичної діяльності.

1. Сутність управлінського консультування. Типи управлінського консультування.

Процеси становлення ринку в Україні характеризуються просторовими, інституційними, структурними та іншими особливостями. У структурному аспекті розвиток ринку пов'язаний з виникненням нових видів підприємницької діяльності. Одним із таких видів є управлінське консультування, яке розвивається в Україні динамічними темпами.

Сучасна виробничо-господарська організація є складним утворенням, яке об'єднує економічну, соціальну, техніко-технологічну і організаційну підсистеми. Управління цими підсистемами і організацією в цілому можна охарактеризувати як процес безперервного впливу на різноманітні ситуації, що виникають у процесі функціонування організації.

Багатоаспектна діяльність сучасних організацій вимагає спеціалізованого підходу до консультування, що виявляється у зосередженні окремих консультантів та їх груп на економічному, технічному, технологічному, юридичному й управлінському консультуванні.

Часто зміст консультування у цих сферах полягає в допомозі щодо пошуку нових ресурсів чи в раціоналізації використання наявних ресурсів або стимулює зусилля персоналу по цих напрямках діяльності. Набагато складніше

діяти в новій управлінській ситуації.

Управлінська ситуація – стан об'єкта управління, який потребує втручання в його діяльність суб'єкта управління з метою виправлення відхилень від запланованої траєкторії його розвитку.

Вирішення нових ситуацій, що виникли в системі управління організацією, полягає у виявленні, аналізі управлінських проблем, виробленні рекомендацій щодо їх усунення, а також сприянні в реалізації цих рекомендацій. У цих випадках необхідна допомога консультантів.

Консультаційна діяльність (управлінське консультування або консалтинг) включає діагностику клієнтської організації, навчання керівників і фахівців, а також практичне освоєння інновацій.

Управлінське консультування – підприємницька діяльність у сфері допомоги приватним особам і менеджерам вищого рівня у виявленні, аналізі та розв'язанні управлінських проблем, а також в досягненні стійкого успіху діяльності виробничо-господарських та інших організацій.

Основна мета консалтингу полягає в наданні консультаційною організацією, консультантом-індивідуалом консультаційної послуги, замовленої і оплаченої організацією, орієнтованою і призначеною для удосконалення управління нею.

Основні задачі знаходяться у сферах поліпшення якості керівництва, підвищення ефективності діяльності організації в цілому і збільшенні продуктивності праці кожного працівника.

Предметом управлінського консультування є управлінські ситуації, які виникають у процесі функціонування організації і спричиняють чи можуть спричинити її неефективну діяльність.

В той же час управлінське консультування – це наука, оскільки воно:

- спирається на рекомендації інших наук (психологія, соціологія, менеджмент і ін.);
- має мету, об'єкт і предмет вивчення, оперує певними методами дослідження, технологіями і відповідним інструментарієм;

– базується на знаннях консультанта в певній області.

На перший погляд суб'єктом управлінського консультування є лише консультанти, але це не зовсім так. Консультант не може працювати без постійної взаємодії з персоналом клієнта. Лише за умов постійної взаємодії консультанта і клієнта, їх співпраці і взаєморозуміння можливе успішне консультування. Таким чином, *суб'єктом управлінського консультування* вважають організаційно оформлену в єдиний колектив групу працівників консультаційної і клієнтської організацій, залучену до процесу консультування, розроблення консультаційних рекомендацій та їх реалізації.

Об'єктами управлінського консультування є виробнича структура організації, організаційний розвиток і організаційні зміни, процеси розроблення стратегії її розвитку та програмування їх реалізації, реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг непрофільних видів господарської діяльності, супровід інноваційних процесів, проектування оргструктур управління, організування мотивування і винагородження персоналу, розвиток персоналу, формування культури організації, запровадження нових методів управління, раціоналізація праці тощо.

Консультування не є одноразовим актом, воно вимагає виконання певних робіт у просторі і часі, тобто за своїм змістом є процесом.

Процес консультування – спільна запрограмована діяльність представників консультаційної організації і працівників організації-клієнта з метою розв'язання проблем, виявлених у процесі аналізу і дослідження ситуацій, що виникають у діяльності клієнтської організації.

Процес консультування має початок і кінець, між якими проходять певні етапи. Зміст цих етапів залежить від моделі і способу консультування.

Модель консультування відображає відносини між консультантом і клієнтом, які характеризуються організацією процесу консультування, ступенем участі на кожному етапі консультаційного процесу зовнішніх консультантів і персоналу клієнтської організації, а також визначені вимоги до змісту виконуваних робіт (“експерт – клієнт”, “лікар – пацієнт”; “спільна

робота”).

Тісно пов'язаний з моделлю *спосіб консультування* – це обрана система відносин між консультантом і клієнтом, яка визначає ступінь активності кожного з них на окремих етапах процесу консультування (експертний, процесний, навчальний і внутрішній).

Експертний спосіб консультування полягає в пошуку представниками консультаційної організації відповідей на питання, поставлені клієнтом. Їх коло може бути широким. Наприклад, у клієнта спостерігається стабільне падіння обсягів продажу продукції. Клієнт прагне дізнатися, що потрібно зробити, щоб повернутися на попередній рівень. Обґрунтовані відповіді консультанта можуть містити рекомендації щодо оновлення номенклатури продукції, зміни цінової політики, диверсифікації виробництва тощо.

Процесний спосіб консультування ґрунтується на спільній роботі консультанта і клієнта у пошуку відповідей на питання, що виникли у процесі виконання консультаційного проекту. Консультант і клієнт разом окреслюють проблемні питання, потім визначають причини їх появи і разом вирішують, що робити для виправлення становища.

Навчальний спосіб консультування застосовують тоді, коли консультант не тільки відповідає на питання, як розв'язати окрему проблему, а й навчає персонал організації-клієнта способам розв'язання подібних проблем або навичкам і умінням, розвиваючи творчий потенціал персоналу замовника консультаційних послуг.

Внутрішній спосіб консультування передбачає створення за допомогою працівників консультаційної організації власного консультаційного підрозділу в організації-клієнта. Його діяльність на перших етапах доповнює зовнішнє консультування, а надалі може трансформуватися в самостійну внутрішню і навіть зовнішню (за замовленнями) консультаційну діяльність.

У процесі консультування консультанти користуються певним *інструментарієм* – комплексом методичних підходів і способів роботи з інформацією, яка характеризує клієнтську організацію загалом і конкретну

ситуацію, над вирішенням якої працюють консультанти.

Консультанти використовують інструментарій, розроблений економічною теорією, економікою відповідної галузі, теорією фінансів, інформатикою, менеджментом тощо.

До основних інструментів управління відносяться:

– *стратегічне управління*, яке дозволяє точно визначати пріоритетність вирішення завдань і максимально ефективно концентрувати наявні ресурси для їх вирішення. Наявність стратегічних цілей полегшує ухвалення поточних рішень, вони виступають як індикатор при виборі з переліку альтернативних варіантів;

– *управлінський облік і бюджетування*, які роблять управління “прозорим”, дозволяють реально контролювати діяльність всіх служб організації, бачити картину розвитку організації в цілому і кожного його продукту зокрема;

– *логістика*, тобто управління товарно-матеріальними і інформаційними потоками, з метою максимізації прибутку (за рахунок прискорення руху матеріальних і інформаційних ресурсів усередині і поза організацією);

– *маркетинг*, тобто уявлення про те, що і в якій кількості, з якою якістю, для кого, за якою ціною виготовляти і продавати;

– *мотивація, оплата праці*, які дозволяють створити згуртовану команду однодумців, націлених на досягнення стратегічних цілей;

– *бізнес-планування*, що розглядає різні варіанти розвитку організації і зміни зовнішнього середовища;

– *діагностика стану підприємства*, яка зводиться до управління дебіторською і кредиторською заборгованостями, оптимізації запасів, мінімізації витрат.

Зміст управлінського консультування повною мірою може бути розкритий при розробці *типології консультаційної діяльності*. Типологія необхідна для точної ідентифікації кожного нового виду управлінського консультування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Типологія управлінського консультування (УК)

Ознаки управлінського консультування	Типи управлінського консультування
1	2
1. По результатах на виході	Продуктове УК (консультування проекту) УК, яке забезпечує (консультування процесу)
2. По радикальності	“Революційне” УК (принципово нові технології, методи управління) “Косметичне” УК (поліпшення, доповнення) “Буденне” УК (елементи “революційного” і “косметичного” УК)
3. По цілях	Цільове УК Багатоцільове УК
4. По видах вирішуваних завдань	Оперативне УК Стратегічне УК
5. По механізму реалізації	Об'єктне УК (на одному об'єкті) Поліоб'єктне УК (декілька об'єктів) Унікальне УК Стандартне УК
6. По результативності	Завершене УК Етапне УК
7. По місцю застосування	Внутрішньофірмове УК Зовнішнє УК
8. По тривалості дії на об'єкт	Короткострокове УК Середньострокове УК Довгострокове УК
9. По прикладних функціях	Науково-дослідне УК Практичне УК
10. По ступеню дії	Шокове УК Повзуче УК
11. По кількості об'єктів	Індивідуальне УК Колективне УК
12. По рівнях і сферах управління	Фірмове УК Галузеве УК Муніципальне УК Державне УК
13. По масштабах організації	Мікроконсультування (бригада, ділянка, цех, завод) Макроконсультування (ВО, концерн, консорціум, асоціація, територія, регіон, республіка)
14. По методах навчання	Активне УК Рутинне УК Взаємонавчальне УК

15. По видах управлінської діяльності	Науково-технічне УК Соціально-економічне УК Правове УК
16. По методу самооцінки керівником	Рефлексія УК Критичне УК

2. Консультаційна послуга як продукт підприємницької діяльності.

Як і будь-який ринок, ринок консультаційних послуг формується під впливом співвідношення попиту і пропозиції, специфікою послуги, обумовлюється рівнем ціноутворення і стратегією поведінки продавців і покупців на цьому ринку.

Попит на консультаційні послуги в організаціях виникає тоді, коли вони стикаються з управлінськими проблемами. До таких послуг вдаються приватні компанії, банки, державні установи, інвестиційні фонди тощо. Виробниками консультаційного продукту, які визначають пропозицію на консалтинговому ринку, є консультаційні організації.

Консультаційна організація – підприємство, що надає консультаційні послуги за допомогою спеціально підготовлених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати управлінську проблему, розробити модель її розв'язання.

Продуктом виробничої діяльності консультаційної організації є консультаційна послуга, втілена у програмах, проектах, розробках, рекомендаціях тощо.

Консультаційна послуга – інтелектуальний продукт, створений консалтинговою організацією, який залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Специфіка консультаційної послуги полягає в її, на перший погляд, непомітності і, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. Тому ідентичні консультаційні продукти, виконані різними консультаційними організаціями, можуть не тільки відрізнятися за формою, а й мати різну методику розроблення, зміст і технологію впровадження. Якість послуги та

результативність консультування загалом залежать від особистої участі та професіоналізму консультанта.

З питання *оцінки ефективності консалтингу* існують різні думки, від повного заперечення такої можливості до твердження, що така оцінка є цілком можливою і достовірною.

Займаючи проміжне положення між наукою і виробництвом, управлінське консультування носить подвійний характер, який визначається відмінністю в оцінках консультаційної послуги. Наука не формалізується, а результати її діяльності оцінюються експертно. Виробництво ж жорстко детерміноване, результати визначені, продукт відомий, а його ефективність визначається прибутком, рентабельністю і іншими фінансово-економічними показниками.

З цієї позиції консультування науково-технічних проектів дозволяє оцінити ефект категоріями виробництва, тоді як консультування процесу освоєння управлінських нововведень більшою мірою відноситься до області наукового знання. Тому в управлінському консультуванні залежно від об'єкту консультування використовуються як експертні, так і розрахунково-економічні оцінки.

Консалтингові послуги мають свій життєвий цикл, тобто стадії проектування і розробки, апробації, випуску на ринок, зростання, зрілості, насичення і спаду. Вони мають також і тимчасовий вимір, оскільки деякі послуги застарівають, і їх слід замінювати, а деякі нові послуги з'являються, і їх слід упроваджувати. Тому класифікація консалтингових послуг необхідна, особливо при ідентифікації кожного нового виду консалтингу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація консалтингових послуг

Вид УК	Підвид управлінського консультування
Спільне управління	Визначення ефективності системи управління Оцінка бізнесу Управління нововведеннями Визначення конкурентоспроможності / вивчення кон'юнктури ринку Диверсифікація або становлення нового бізнесу Міжнародне управління Оцінка управління Злиття і придбання Організаційна структура і розвиток Приватизація Управління проектом Управління якістю Реорганізація інженерних служб Дослідження і розвиток Стратегічне планування
Адміністрування	Аналіз роботи канцелярії Розміщення і переміщення відділів Управління офісом Організація і методи управління Регулювання ризиків Гарантії безпеки Планування робочих приміщень і їх оснащення
Фінансове управління	Системи обліку Оцінка капітальних витрат Оборот фірми Зниження собівартості Неплатоспроможність (банкрутство) Збільшення прибутку Збільшення доходів Оподаткування Фінансові резерви

<p style="text-align: center;">Управління кадрами</p>	<p>Професійний рух і скорочення штатів Культура корпорації Рівні можливості Пошук кадрів Відбір кадрів Здоров'я і безпека Програми заохочення Внутрішні зв'язки Оцінка робіт Трудові угоди і зайнятість Навчання менеджменту Планування робочої сили Мотивація Пенсії Аналіз функціонування Психологічна оцінка Винагорода Підвищення кваліфікації працівників</p>
<p style="text-align: center;">Маркетинг</p>	<p>Реклама і сприяння збуту Імідж і стосунки з громадськістю Післяпродажне обслуговування замовників Дизайн Прямий маркетинг Міжнародний маркетинг Дослідження ринку Стратегія маркетингу Розробка нової продукції Ціноутворення Роздрібний продаж і дилерство Управління збутом Навчання збуту Соціально-економічні дослідження і прогнозування</p>
<p style="text-align: center;">Виробництво</p>	<p>Автоматизація Використання устаткування і його технічне обслуговування Промисловий інжиніринг Переробка матеріалів Регулювання внутрішнього розподілу матеріалів Упаковка Схема організації робіт на підприємстві Конструювання і вдосконалення продукції Управління виробництвом Планування і контроль виробництва Підвищення продуктивності Закупівлі Контроль якості Контроль за постачанням вузлів і деталей</p>

Спеціалізовані послуги	Навчальне консультування Консалтинг по управлінню електроенергетикою Інженерний консалтинг Екологічний консалтинг Інформаційний консалтинг Юридичний консалтинг Консалтинг по управлінню розподілом матеріалів і матеріально-технічному постачанню Консалтинг в державному секторі Консалтинг по телекомунікаціях
-------------------------------	---

Завдання, які виконують консультанти, виходячи з наведеної вище класифікації, наступні:

1) консультанти по спільному управлінню вирішують проблеми, пов'язані з самим існуванням бізнесу і його перспективами;

2) консультанти по адміністративному управлінню вирішують проблеми, пов'язані з веденням бізнесу, тобто допомагають оптимізувати управління організацією;

3) консультанти по фінансовому управлінню надають допомогу в рішенні трьох основних завдань: 1) пошук джерел фінансування і ефективного використання фінансових ресурсів; 2) аналіз фінансової діяльності організації і підвищення її ефективності; 3) перспективне зміцнення фінансового стану організації;

4) консультанти по управлінню кадрами сприяють менеджерам в оптимізації залучення і використання людських ресурсів;

5) консультанти по маркетингу сприяють такому функціонуванню організації, при якому виготовлена продукція буде куплена споживачем;

6) консультанти по організації виробництва вирішують завдання, пов'язані з інжинірингом, аудитом, контролем якості і т.д.;

7) консультанти по інформаційних технологіях вирішують завдання, пов'язані з проектуванням і впровадженням інформаційних технологій на підприємстві;

8) консультанти по спеціалізованих послугах вирішують вузькоспеціалізовані завдання, не пов'язані ні з одним з перерахованих видів

послуг і що відрізняються від них по методах, об'єктах або по характеру впроваджуваних знань.

В Україні спостерігається певне переплетення консалтингових і інших видів професійних послуг, які не завжди однозначно можна віднести до консалтингових.

На жаль, в Україні немає загальновизнаного класифікатора консалтингових послуг, а ті, що є далеко не повні і не об'єктивні. Найбільш поширені види консалтингових послуг, що надаються в Україні, представлені таким переліком:

Управлінський консалтинг (оргдіагностика, експрес-діагностика; організаційний розвиток; антикризове управління; стратегічне планування і управління; інноваційний консалтинг; розробка організаційних структур і систем управління; управління організаційними змінами; реструктуризація; управління корпоративними фінансами; управлінський облік; аутсорсинг; “прокат директорів”; діловодство (розробка посадових інструкцій).

Головна мета – розробка комплексу заходів, направлених на поліпшення якості керівництва і підвищення ефективності роботи як організації в цілому, так і кожного із співробітників. Діагностика стану організації є вихідною точкою в процесі управлінського консультування як при розробці будь-якого інвестиційного проекту, так і будь-яких інших планованих змін. Даний вид послуг має відносно постійний попит.

Одними з нових і найбільш перспективних видів управлінського консалтингу є аутсорсинг і “прокат директорів”.

Аутсорсинг (outsourcing) заснований на повній або частковій передачі рутинних функцій підприємства (наприклад, таких, як бухгалтерські розрахунки, розрахунок податків, управління персоналом і тому подібне) консалтинговій фірмі з метою зосередження власних зусиль на вирішенні ключових стратегічних завдань.

“Прокат директорів” використовується при тимчасовій відсутності керівництва або його недавньому звільненні.

Інвестиційний консалтинг (управління проектами; підготовка інвестиційних меморандумів; розробка і комплексна експертиза інвестиційних проектів; розробка бізнес-планів, техніко-економічних обґрунтувань; управління фінансовими ризиками; лізинг; аналіз і моніторинг інвестиційних проектів; супровід інвестиційних проектів; фандрайзинг).

Збереження і нарощування виробничого, технологічного, фінансового і економічного потенціалів організації є найбільш важливим завданням сучасного бізнесу. Діяльність в даному напрямі носить назву інвестиційної і служить умовою розвитку організації. *Фандрайзинг* (пошук інвесторів) є одним з базових видів інвестиційного консалтингу. Багато консалтингових фірм мають свої бази даних потенційних інвесторів або ж є офіційними посередниками при отриманні фінансування.

Лізинг є видом інвестиційної діяльності по придбанню майна і передачі його на підставі договору фізичним або юридичним особам за певну плату, на певний термін і на певних умовах, обумовлених договором, з правом викупу майна лізингополучателем.

Управління проектами вважається найбільш перспективним напрямом на ринку консалтингових послуг України. Даний вид послуг включає всі вищеперелічені види інвестиційного консалтингу.

Аудитинг (загальногосподарський аудит; аудит фінансових інститутів; внутрішній аудит; системний і фінансовий аналіз господарської діяльності; постановка і ведення бухгалтерського обліку; податкове планування і оптимізація оподаткування; взаєморозрахунки; бюджетування).

Згідно визначенню комітету Американської бухгалтерської асоціації, “аудит – це системний процес отримання і оцінки об'єктивних даних про економічні дії і події, що встановлює рівень їх відповідності певному критерію і що надає результати зацікавленому користувачу”. Першочергова мета аудиту полягає в захисті інтересів користувачів економічної інформації, в наданні ним об'єктивних даних про фінансовий стан тієї або іншої організації. Завдання аудитора полягає в оцінці достовірності фінансових звітів і зниженні ризиків

появи в них спотворених даних.

Окрім вже давно поширених аудиторських послуг останніми роками з'явився новий перспективний вид послуг – *бюджетування*. Впровадження системи бюджетування дозволяє керівництву організації отримати значний позитивний ефект за рахунок можливості узгодження діяльності підрозділів усередині компанії і підпорядкування її спільній стратегічній меті.

Фондовий консалтинг (управління фінансовими ресурсами; оцінка майнових комплексів; оцінка і котирування цінних паперів; розміщення і покупка цінних паперів; емісія цінних паперів; брокерське обслуговування; оцінка немайнових прав і інтересів).

Фондовий консалтинг є одним із стабільних консалтингових ринків. Одним з принципово нових об'єктів фондового консалтингу є нематеріальні активи – об'єкти, що не мають фізичних властивостей, але включаються в активи підприємства і вимагають поступової амортизації протягом терміну використання. Такими є: патенти; авторські права; права на власність; на користування землею і корисними копалинами; торгівельні марки; програмне забезпечення ЕОМ тощо.

Управління якістю (створення системи якості; сертифікація системи якості; проведення аудиту системи якості; проведення внутрішніх перевірок системи якості; аналіз документації системи якості; написання керівництва за якістю; розробка і впровадження елементів TQM).

Наявність у постачальника системи якості стає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності його продукції і необхідною умовою для виходу на світовий ринок. Розробка систем якості ведеться відповідно до вимог стандартів ІСО, головною метою яких є: задоволення споживачів, залучення персоналу організації до боротьби за якість і зосередження уваги на процесах.

Інжиніринг (оцінка технологічних можливостей підприємства; підготовка виробничого процесу; забезпечення процесу виробництва; впровадження нових технологій, нової техніки; виробничий дизайн).

Інжиніринг є одним з родоначальників консалтингу і є послугою з інженерної підготовки і забезпечення процесу виробництва, будівництва і експлуатації різних об'єктів.

Інформаційно-технологічний консалтинг (автоматизація офісів і документообігу; автоматизація бізнес-процесів (BPA); реінжиніринг бізнес-процесів (BRP); планування ресурсів підприємства (ERP); розробка і супровід спеціалізованого програмного забезпечення (ПО); створення і супровід спеціалізованих баз даних; системна інтеграція; створення і супровід комп'ютерних систем; проектування і установка комп'ютерних мереж; надання Інтернет-ресурсів; установка Web-серверів і розробка Web-сайтів в Інтернеті)

Всі послуги на даний вид консалтингу є новими і дуже перспективними внаслідок зростання попиту на інформаційну техніку і інформаційні технології. Новими і перспективними є послуги з моделювання бізнес-процесів і їх реінжиніринг. “*Реінжиніринг бізнес-процесів*” (від англ. business process reengineering, BPR) є напрямом, що виник на стику двох різних сфер діяльності, – управління (менеджменту) і інформатизації. Саме тому реінжиніринг вимагає нових специфічних засобів надання і обробки проблемної інформації, зрозумілих як менеджерам, так і розробникам інформаційних систем.

Маркетинговий консалтинг (маркетинг-планування; комплексний аналіз ринку; розробка систем стимулювання ринку; аналіз тенденцій збуту; ціноутворення і цінова політика; пошук ділових партнерів; оптимізація логістики).

Понад 75% всіх банкрутств в світі пояснюються поганим знанням свого власного продукту, споживача, каналів розповсюдження і конкурентів. Найновішим виглядом послуг є оптимізація логістики підприємства.

Реклама і стосунки з громадськістю (public relations) (формування іміджу організації; комплексні рекламні компанії; медіа-планування; підготовка і проведення кампаній public relations; інформаційна підтримка; передвиборні технології).

Метою цього виду послуг є створення в очах громадськості позитивного і

разом з тим особливого, такого, що відрізняється від конкурентів, образу (іміджу) товару або фірми.

Кадровий консалтинг (оптимізація організаційної структури; оптимізація взаємодії підрозділів (формування команди); розробка стратегії мотивації персоналу; вирішення внутрішніх конфліктів; психологічне консультування).

Кадровий консалтинг (рекрутмент) – це послуги з підбору і оцінки кадрів. Дана область послуг розвинулася як окремий вид у зв'язку з постійно зростаючою потребою в керівних кадрах і висококваліфікованих фахівцях. Кадровий консалтинг є одним з найбільш поширених в Україні видів послуг, оскільки не вимагає особливої кваліфікації консультантів в даній області. Консалтинг в області *конфліктології* є новим видом послуг в області кадрового консалтингу і лише набирає силу на нашому ринку консалтингових послуг.

Навчання (конференції; курси; семінари; круглі столи; тренінги; ділові ігри; організаційно-ділові ігри; ролеві ігри; метод мастер-клас; кейс-технології; системно-думкодіяльністьна (мыследеятельностная) (СМД) методологія; теорія вирішення винахідницьких завдань).

Навчальне консультування є найстарішим видом вітчизняного консалтингу, який називався підвищенням кваліфікації керівного складу. Відзнака різних видів навчання від управлінського консультування полягає в тому, що тренер не рекомендує менеджерам управлінські рішення по різних проблемах, а лише передає їм свої знання про те, як їх треба приймати, і надає інформацію по відповідній проблематиці.

Безпека організації (технічні системи безпеки; охоронні послуги; перевірка благонадійності потенційних партнерів; проведення експертизи об'єктів і інформації; патентна діяльність; захист інформації).

Безпека організації – найновіший напрям консалтингу. Економічна безпека організації – це забезпечення захищеності господарських стосунків, розвиток економічного потенціалу компанії, підвищення рівня добробуту всіх її співробітників і формування основ її захищеності від різних небезпек і загроз. Кілька років тому Британський Інститут Стандартів (BSI) за підтримки групи

комерційних організацій (Shell, National Westminster Bank, Midland Bank, Unilever, British Telecommunications, Marks & Spencer, Logica та інші) приступив до розробки стандарту інформаційної безпеки, що отримав згодом позначення BS 7799. Стандарт визначає спільну організацію і класифікацію даних, системи доступу, напрями планування, відповідальність співробітників, використання оцінки ризиків тощо в контексті інформаційної безпеки.

Юридичний консалтинг (створення, реєстрація, акредитація, інкорпорація підприємств; акціонування підприємств; експортно-імпорتنі операції; offshore; патентознавство і ліцензування; повернення боргів, банкрутство, ліквідація; реструктуризація заборгованості; ведення справ в арбітражних і третейських судах; юридична експертиза документів; лобіювання інтересів клієнта; участь в переговорах (медиаторство).

Юридичний консалтинг є одним з основних родоначальників консалтингу і взагалі професійних послуг. Юристи надають послуги як у формі порад, так і шляхом безпосереднього ведення справ своїх клієнтів. Вони також можуть давати експертні висновки про відповідність дії або документа юридичним нормам.

Часто клієнт, розпочавши працювати з консультантами, сподівається на диво. Справді, професіонали управлінського консультування можуть розв'язати будь-яку проблему, однак клієнту краще бути реалістом і об'єктивно оцінювати результати консультаційного проекту.

Клієнт часто не зауважує головного ефекту від залучення консультанта – переданих знань і навичок його працівникам. Після закінчення роботи консультанта працівники повинні вміти самостійно вирішувати подібні проблеми. Якщо цього не відбувається винен сам клієнт, оскільки ефект від реалізації консультаційного проекту залежить від того, як він співпрацював з консультантом.

Отже, процес продукування консультативної послуги складний, а ефективність його реалізації майже однаковою мірою залежить і від консультанта, і від клієнта. Різноманітність ринків і клієнтів, проблем і завдань,

ресурсів і можливостей зумовлює існування на ринку консультаційних послуг різнопрофільних консультаційних організацій.

3. Становлення консультування як галузі знань і практичної діяльності.

Консультування як самостійна професійна діяльність започаткувало менеджмент як науку. Американський інженер Фредерік-Вінслоу Тейлор (1856-1915), керівник великої французької компанії Анрі Файоль (1841-1925) британський консультант з питань управління Ліндалл Урвік (1891-1983/), американський соціолог Елтон Мейо (1880-1949) та інші дослідники вивчали проблеми, що виникли на конкретних підприємствах, а потім теоретично узагальнювали їх, започаткувавши науку управління як самостійну сферу досліджень, обумовивши можливість ефективного використання наукових методів і підходів у практичній діяльності підприємств.

Перші консультаційні організації з'явилися у США: Forester Higgins (1845), Sedgwick (1858), McKinsey and Company (1925). Ці компанії надавали переважно бухгалтерські та інженерні консультаційні послуги. Розвиток консультаційного бізнесу в сучасній форсі пов'язують з діяльністю McKinsey and Company, яку було засновано для надання консультаційних послуг з менеджменту і фінансової діяльності. Ця компанія стала залучати фахівців з різних галузей економіки, які могли надавати високоякісні консультації завдяки особистому професійному досвіду, а з 1933 р. Організувала підготовку консультантів усередині фірми.

У 20-30-ті роки ХХ ст., після “великої депресії”, управлінський консалтинг було визнано в усіх промислово розвинутих країнах. Проте його обсяги і сфери застосування залишалися обмеженими, їх використовували переважно великі промислові компанії.

Після Другої світової війни попит на консультаційні послуги перевищив пропозицію.

Вітчизняна консалтингова діяльність отримала розвиток в СРСР в середині

1920-х років і зробила істотний вплив на формування теорії і вдосконалення практики управління. Управлінське консультування бере початок в концепції наукової організації праці (НОТ) 20-30-х років, коли Інститут техніки управління займався консультаційною діяльністю. Пізніше, в період організації крупних підприємств, в епоху індустріалізації і зміцнення адміністративно-командного стилю управління консалтингова діяльність була різко згорнута.

У 1971 р. була прийнята Комплексна програма подальшого поглиблення і вдосконалення співпраці і розвитку соціалістичної економічної інтеграції, в якій увага акцентувалася на процесі обміну виробничим досвідом між країнами-членами СЕВ (Союз економічної взаємодопомоги). У Міжнародному науково-дослідному інституті проблем управління (МДПУ, Москва) було підготовлено декілька описів досвіду господарської діяльності передових підприємств країн СЕВ, а саме організації управління науково-технічним розвитком і підвищення конкурентоспроможності продукції і практики управління інноваціями.

Згодом в СРСР був накопичений досить значний досвід по управлінському консультуванню. У цьому напрямі плідно працювали спеціалізовані центри в Талінні, Москві, Ленінграді, Києві, Новосибірську.

У 1980-і роки почали відроджуватися служби науковій організації праці, спочатку націлені на вирішення питань підвищення ефективності праці і управління. За змістом вони були найбільш близькі до служби внутрішніх консультантів (СВК) в США (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз СВК (США) і НОТ (СРСР)

СВК (1970-1980)	НОТ (1980-і)
1. Аналіз виробничо-господарської діяльності, виявлення проблем, що вимагають нововведень	1. Вдосконалення кооперації і розподілу праці, нормування і оплата праці
2. Розробка або пошук нововведень, направлених на вирішення проблеми	2. Розповсюдження передових прийомів праці
3. Проведення змін в управлінні	3. Раціональна організація і обслуговування робочих місць

4. Підвищення спільної сприйнятливості до нововведень і розповсюдження їх по всій організації	4. Наукові методи підбору, розстановки і просування кадрів
---	--

Для СВК головним є пошук нововведень і підвищення сприйнятливості до них, а для НОТ характерні велика наочність, емпіризм і ідеологічне навантаження.

Існують три основні загально визнані причини, які сприяють створенню і просуванню професійного консультування в Україні:

- 1) створення професійних вітчизняних служб, які змогли б зменшити залежність країни від іноземних експертів;
- 2) оптимальне пристосування ноу-хау в області управління до специфічних умов України саме місцевими професіоналами;
- 3) скорочення використання дорогих іноземних фахівців, що дозволить зменшити вартість консультаційної частки багатьох проектів, отже, зробить ці послуги доступними для місцевих клієнтів, включаючи дрібних підприємців.

Основні відмінні риси українських консультантів по управлінню в порівнянні із західними зводяться до такого:

1. *Рівень професіоналізму.* Західні консультанти мають професійну освіту, наукову і методологічну базу, досвід, можливість удосконалюватися (семінари і конференції). Проте у них немає великого досвіду роботи в Україні. Українські консультанти рідко мають професійну освіту і серйозний досвід, проте вони краще розуміють проблеми українських підприємств і проблеми їх керівників.

2. *Економічна результативність і ринкова цінність.* Західні консультанти володіють більш чітким усвідомленням сенсу і економічного ефекту, який може дати їх професійна діяльність. Вони розглядають стосунки “консультант-клієнт” об’єктивно. Українські консультанти проявляють менше упевненості в тому, як можна оцінити результати їх діяльності для організацій. Бачення ними взаємин консультанта і клієнта суб’єктивніше і засновано на пріоритеті людських цінностей над економічною доцільністю.

3. *Процеси зміни і управління.* У змішаному культурному середовищі

західні консультанти проявляють вкрай нормативну поведінку. Українські консультанти, що мають часом освіту і досвід в психології, демонструють поведінку, орієнтовану на персонал, м'якшу і гнучкішу. Оскільки західні клієнти більшою мірою схильні віддавати управління в руки консультантів, дії західних консультантів варіюються від “м'яких” до вкрай “жорстких”. Українські компанії менш схильні віддавати контроль в чужі руки, тому дії українських консультантів часто обмежуються тренінгами і супроводом процесу.

4. *Роль формальних взаємин.* Українські консультанти використовують систему особистих стосунків для доступу в організацію і подальшого спілкування в ній. Вони розглядають консультування як спосіб життя і можуть поширювати стосунки з клієнтами в інші сфери професійних і особистих взаємин. Західні консультанти жорсткіше прив'язані до формальних установок і норм поведінки. Вони розглядають консультування тільки як професію, якою потрібно займатися в робочий час. Стосунки консультант – клієнт обмежуються, як правило, терміном дії контракту.

5. *Позитивне мислення і емоції.* Західне ділове середовище і ділове мислення є оптимістичнішими, орієнтованими на дію і ініціативу. У українських консультантів в поведінці більше емоційного, рефлексії і менше прагматичного підходу до професійних проблем.

В цілому можна констатувати той факт, що консалтинг в Україні оформився як професія, хоча і не має офіційного юридичного статусу. Він багато в чому схожий, але не ідентичний консалтингу на Заході. І хоча зарубіжний консультант – сьогодні звична фігура на українському ринку, в даний час вітчизняні консалтингові фірми складають гідну конкуренцію західним фірмам, особливо в таких видах діяльності, як управління якістю, інжиніринг, інформаційні технології, маркетинг, аудитинг, кадровий консалтинг і навчання.

Аналіз ринку консалтингових послуг за кордоном.

Останніми роками спостерігався значний попит на консалтингові послуги. Інформаційні технології і глобальні інформаційні мережі змінили уявлення про кордони організацій, технології виробництва, управління і ведення бізнесу. Насичення традиційних товарних ринків зажадало пошуку нових підходів до споживача. Саме тому 81% портфеля замовлень провідних консультаційних фірм фактично складають замовлення на послуги з реорганізації і реструктуризації бізнесу.

На сьогоднішній день ринок консалтингових послуг оцінюється майже в 90 млрд. дол. США з річним потенціалом зростання біля 15-20% протягом майбутніх декількох років. В світі налічується понад 1700 фірм, що спеціалізуються в області управлінського консалтингу. За чисельністю фахівців і обсягом річного обороту 40 фірм є великими (чисельність співробітників – 300 – 30 000 осіб, річний дохід – від 68 млн. до 3 млрд. дол.); 180 – середніми (100 – 300 професіоналів, річний дохід до 20 млн. дол.); а 1500 – дрібними (3 – 5 професійних консультантів і річний дохід не більше 0,5 млн. дол.).

Світовий ринок управлінських консультаційних послуг при цьому поділений таким чином: 40 найкрупніших консалтингових фірм обслуговують 66% цього ринку; 180 середніх фірм обслуговують 25% ринку ; дрібні фірми покривають 9% ринку.

Структура консалтингових послуг представлена на рис. 1.1.

Аналіз структури консалтингових послуг, що надаються, залежно від виду організації-замовника, має такий вигляд (у %):

- підприємства фінансового сектора економіки – 22;
- підприємства по виробництву товарів народного споживання – 11;
- інші промислові підприємства – 11;
- компанії сфери телекомунікацій – 10;
- підприємства енергетичного сектора – 9;
- урядові установи – 9;



Рисунок 1.7 – Структура консалтинговых услуг

- установи охорони здоров'я – 9;
- науково-дослідні установи – 8;
- засоби масової інформації і підприємства шоу-бізнесу – 3;
- підприємства оптової і роздрібної торгівлі – 2;
- інші джерела – 6.

Окрім спеціалізації в напрямках консалтингу, існує багато фірм, які орієнтуються на клієнтів з певних галузей. Наприклад, крупна міжнародна консалтингова компанія SH&E (Simat Helliesen & Eichner), що реалізує проектів в країнах СНД, спеціалізується виключно на авіапідприємствах. Консалтинг в області авіабізнесу є основним видом діяльності і багатьох невеликих регіональних фірм, таких, як англійська “Атлас Проджект Менеджмент” (Atlas Project Management) і російсько-ірландська “Авіа Інтернешнл Лімітед” (Avia International Ltd), більшість клієнтів яких – авіапідприємства країн СНД і Балтії.

Професійні консалтингові асоціації існують в даний час в 42 країнах світу. Звичайне членство в них є корпоративним, тобто вони об'єднують не індивідуальних консультантів, а консалтингові фірми. Індивідуальні консультанти створили спеціальні форми об'єднань, які називаються “Інститути

менеджмент-консалтинга”. Національні консалтингові інститути об'єднані в Міжнародну раду консалтингових інститутів з штаб-квартирою в Торонто (Канада).

Існує два ведучих міжнародних професійних об'єднання консалтингових фірм:

1. *Європейська федерація асоціацій з економіки і управління (ФЕАКО)*. Була заснована в 1960 р. в Парижі, а в 1991 р. її штаб-квартира була перенесена до Брюсселя. В даний час членами ФЕАКО є 25 національних асоціацій країн Європи. Асоціації-члени ФЕАКО включають 1200 консалтингових фірм, що налічують більше 12000 консультантів.

2. *Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (АМКФ)*. Заснована в 1929 р. і є найстарішою в світі консалтинговою асоціацією. Будучи спочатку національною асоціацією консалтингових фірм США (АКМЕ), в середині 1990-х років вона де-факто позначила себе як міжнародну асоціацію, ввівши в свою назву підзаголовок “Всесвітня асоціація консалтингових фірм”. На відміну від ФЕАКО, АМКФ поки не міжнаціональне, а транснаціональне об'єднання, оскільки її міжнародний статус ґрунтується на тому, що членами цієї організації є найбільші американські консалтингові фірми, що мають філії практично у всіх регіонах миру.

Головними статутними завданнями професійних асоціацій і інститутів консультантів виступають забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг і професійної поведінки їх членів.

Окрім професійних консалтингових асоціацій існують також організації, в які консультанти включаються разом з іншими фахівцями в області менеджменту: викладачами, професійними менеджерами тощо. До таких організацій відносяться Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної і Східної Європи (CEEMAN), Американська асоціація менеджменту (АМА).

Розвиток консультаційної індустрії у світі характеризується кількома особливостями:

- 1) інтенсивне укрупнення консультаційних організацій, швидке збільшення обсягів діяльності лідерів галузі їх транснаціоналізація;
- 2) урахування національних особливостей середовища діяльності клієнта при консультуванні;
- 3) функціонування поряд з великими компаніями дрібних фірм і консультантів-одинаків;
- 4) орієнтація на інтелектуальний потенціал персоналу;
- 5) перетворення найбільших консультаційних фірм на класичні бізнес-орієнтовані організації.

В цілому сектор консалтингових послуг розвивається випереджаючими темпами в порівнянні з іншими галузями господарської діяльності. Особливо бурхливий розвиток ринку консалтингових послуг очікується в країнах Центральної і Східної Європи, СНД і Китаї.

Тема 2. ТЕХНОЛОГІЯ І ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ (6 год.)

Питання теми:

1. Зміст і послідовність консалтингових процедур.
2. Моделі і способи консультування.
3. Управління організаційними змінами.

1. Зміст і послідовність консалтингових процедур.

Завдання консультанта по управлінню – спроектувати такий технологічний процес управлінського консультування, який максимально враховував би особливості об'єкту консультування, його сильні і слабкі сторони, внутрішні і зовнішні умови, а також можливості самих консультантів.

Процес управлінського консультування розділяється на декілька етапів, які включають підготовку клієнтської організації до консультування, діагностику, розробку пропозицій і рекомендацій, освоєння нововведень. Кожен з перерахованих етапів ділиться на підетапи, зміст яких залежить від специфіки конкретного підприємства. Як можливий може бути запропонований один з наступних варіантів технології управлінського консультування:

1. Діагностика (застосовується жорстке управління):

- 1.1. Збір і обробка попередньої інформації.
- 1.2. Обмін думками, обговорення в групі, доповідь попередніх результатів першому керівнику.
- 1.3. Обробка попередньої інформації.
- 1.4. Побудова дерева цілей. Вибір генеральної мети.
- 1.5. Завершення діагностики. Оцінка можливостей продовження роботи з клієнтом.

Успіх консультування закладається на етапі *діагностики*. В основі діагностики лежить науковий аналіз на базі попередньої інформації про

клієнтську організацію. Попередній характер інформації означає, що впродовж всього процесу управлінського консультування консультант додатково отримуватиме інформацію по всіх аспектах діяльності організації-клієнта і коректуватиме свої дії.

Предметом діагностики організації є саме *проблеми*, оскільки господарська діяльність є перманентним процесом вирішення проблем. Уміло проведений аналіз проблем підвищує якість результату на виході консалтингової процедури. Види діагностики, що існують в консалтингу, представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Класифікація видів діагностики в процесі управлінського консультування (УК)

Критерії	Вид діагностики	Спільна характеристика
1. По місцю в процесі УК	Попередня Перманентна Персональна	Проводиться до початку УК. Проводиться протягом УК. Проводиться індивідуальним консультантом.
2. По видах консультантів	Незалежна Змішана	Проводиться зовнішнім консультантом за замовленням. Зовнішній консультант залучає до процесу співробітників організації-клієнта.
3. По підходах, які використовуються	Активна Пасивна	З використанням активних методів навчання (ділові ігри, мозкові штурми і ін.). З використанням традиційних методів: спостереження, анкетування, аналіз документів, інтерв'ю і ін.
4. По цілях УК	Робоча Учбова Дослідницька	Проводиться на конкретному об'єкті за договором. Проводиться з учбовою метою при підготовці зовнішніх і внутрішніх консультантів. Проводиться на об'єктах для апробації нових прийомів і методів.
5. За часом дії	Експрес-діагностика Тривала	Проводиться за відсутності часу на тривале вивчення об'єкту. Проводиться на крупних об'єктах, що вимагають значних часових витрат.
6. По охопту і об'єкту УК	Спільна Елементна	Проводиться по всіх аспектах діяльності. Охоплює окремі елементи системи управління.

2. Пошук виходу (застосовується м'яке управління):

2.1. Розробка можливих сценаріїв розвитку підприємства. Опонування, дискусія, корекція, новий вибір.

2.2. Ухвалення рішення про реалізацію сценарію (програми). Розробка технології освоєння і узгодження з першим керівником. Прогноз наслідків.

2.3. Видання наказу по підприємству, деталізація процедури освоєння по термінах і відповідальних особах.

2.4. Навчання співробітників клієнтської організації діям в нових умовах.

2.5. Підготовка завершального звіту про отримані результати. Оцінка ефективності. Підписання акту про приймання робіт (послуг з консультування).

На етапі консультування “Пошук виходу” відбувається активізація творчого потенціалу учасників. Виходячи з результатів діагностики організації виробляються альтернативні варіанти управлінських рішень, які стають основою програм розвитку.

Залежно від ресурсних можливостей організації з нею можуть працювати консультанти-індивідуали, або групи, або тимчасові групи (що включають працівників клієнта), або інші організаційні форми. Як найбільш ефективні зарекомендували себе групи, які поєднують консультантів і працівників клієнтської організації, забезпечують найменш хворобливе протікання періоду адаптації до управлінських нововведень. В цьому випадку створення максимально відкритої для організації консультаційної групи дозволяє не лише постійно інформувати колектив про хід роботи, але і притягувати його до обговорення програмних заходів. Право вибору програми належить колективу.

Завершується даний етап розробкою механізму реалізації вибраного нововведення у вигляді цільової комплексної програми. Провідну роль тут грає керівник і його “команда”, що брала активну участь в консалтингу.

3. Освоєння нововведення (жорстке управління):

Етап “Освоєння нововведення” самий трудовитратний, який вимагає величезних спільних зусиль всього колективу організації, передбачає освоєння повчальних технологій, формування нового мислення у співробітників.

Кожен етап завершується аналізом результатів і оцінкою ефективності управлінського консультування і передбачає використання специфічних методів управління. На етапі діагностики ефективніше жорстке управління, що вимагає від виконавців строгого дотримання дисципліни і високої якості інформованості. На другому етапі ефективніше м'яке управління, що забезпечує обстановку розкріпачення творчого потенціалу організації, зняття обмежень, ослаблення адміністративного тиску. Третій етап (освоєння) знов вимагає жорсткого управління, виконання якісно і в строк програмних заходів.

2.2 Моделі консультування.

У практиці управлінського консультування сформувалися певні моделі взаємодії між консультантом і клієнтом, які відрізняються організацією процесу консультування та ступенем участі на кожному етапі консультаційного процесу зовнішніх консультантів і персоналу клієнтської організації, а також визначають вимоги до змісту виконуваних робіт

Модель консультування – схема проведення процесу консультування і побудови відносин між консультантом і клієнтом.

Зазвичай використовують такі моделі: “експерт – клієнт”, “лікар – пацієнт”, “спільна робота”. Вибір моделі є прерогативою клієнта.

Консультування за моделлю “експерт – клієнт”.

Процес консультування з використанням моделі “експерт – клієнт” складається з 9 етапів (рис. 2.1). Роботи, передбачені етапами 1-5, виконує персонал клієнтської організації. Ефективність застосування цієї моделі помітно залежить від здатності управлінської команди клієнта встановити істинні проблеми на цих етапах, виявити причини їх виникнення, розробити рішення з їх розв’язання, а також від її готовності й уміння й надалі самостійно реалізовувати програму організаційних змін, схвалену консультантом. Оскільки застосування моделі “експерт – клієнт” передбачає участь консультанта лише



Рисунок 2.1 – Етапи та учасники консультаційного проекту, виконуваного за моделлю “експерт – клієнт”

на етапі експертизи розроблених персоналом організації-клієнта варіантів управлінських рішень з подолання ідентифікованої проблеми, для успішної реалізації цієї моделі розроблювачам рішень необхідно поєднати комплексний, системний, багатоваріантний підходи до її опрацювання.

Комплексний підхід передбачає врахування всіх аспектів і особливостей виробничо-господарської діяльності організації. Однак комплексності

недостатньо для з'ясування повної картини досліджуваного явища чи процесу, її повинна доповнювати системність.

Системний підхід до вироблення управлінських рішень полягає в тому, що всі зв'язки, елементи, функції, проблеми виробництва і управління розглядаються як взаємопов'язане ціле. Він передбачає комплексний і взаємопов'язаний розгляд усіх аспектів, які характеризують проблему: економічних, соціальних, правових, юридичних, психологічних тощо. Комплексний аналіз окремого аспекту розглядають як горизонтальний напрям системного підходу, взаємозв'язок цих аспектів – як вертикальний. А цілісним системним підходом вважають поєднання цих напрямів.

Багатоваріантний підхід зумовлений різноманітністю причин виникнення проблем в управлінні організацією і зв'язків між ними. На розгляд управлінського консультанта клієнтська організація повинна подати три-п'ять варіантів інноваційного рішення, що допомагає йому краще усвідомити переваги і недоліки кожного з них і обрати найкращий варіант для впровадження.

Контракт проекту на проведення консультацій розробляє організація-консультант. В ньому відображено:

- мету проекту і результати, яких необхідно досягти;
- знання, уміння і досвід, які забезпечує консультант;
- характер і послідовність робіт консультанта;
- графік виконання проекту та його координацію з боку замовника;
- вартість послуг і підстави для перерахування виконавцю гонорару;
- інші умови.

Розроблений консультантом проект контракту підлягає узгодженню із замовником, після чого оформлюється у письмовій формі і підписується.

Після укладання контракту розпочинається експертиза варіантів розроблених клієнтом рішень. Частіше при цьому використовується аналітично-систематизаційний метод, при якому кожен з варіантів рішень підлягає системному аналізу, що здійснюється у такий спосіб:

- 1) аналіз приводу для рішень: обставин (проблем), мети (намірів);
- 2) визначення предмета рішення, тобто того, чого конкретно прагне досягти клієнт, якими засобами володіє;
- 3) класифікація та оцінювання цільових установок за кожним варіантом рішення, верифікація цілей, їх актуальності, реальності;
- 4) оцінювання альтернативних рішень під кутом зору досягнення можливих та бажаних цілей, відкидання альтернатив, за якими бажана ціль не може бути досягнута або це вимагає надлишкових зусиль;
- 5) виявлення негативних наслідків і ризиків для кожного варіанта;
- 6) оцінювання ймовірності реалізації кожного варіанта;
- 7) обирання варіанта рішення, який можна рекомендувати клієнту.

Предметом експертизи є якість і ефективність кожного варіанта рішення. Зміст поняття “якість управлінських рішень” досить точно не визначено. Тому, порівнюючи навіть два однопланові рішення, складно визначити, яке з них якісніше. Априорі якість рішення можна оцінити залежно від ступеня його відповідності науковій обґрунтованості, цілеспрямованості, своєчасності, комплексності, гнучкості, повноти оформлення.

Відбір кращих варіантів рішення з позиції їх ефективності здійснюється за економічними параметрами, виходячи із загального критерію ефективності:

$$K = \frac{P}{B} > 1, \quad (2.1)$$

K – коефіцієнт економічної ефективності рішення;

P економічний результат від реалізації рішення;

B – витрати пов’язані з реалізацією рішення.

Оцінювання варіантів рішення здійснюється також за неекономічними критеріями (соціальні наслідки, екологічні, технічні, технологічні та інші зміни, що можуть стати наслідком реалізації рішень).

При оцінці рішень необхідно також враховувати можливий ризик, який супроводжує його реалізацію. Найкращим буде таке рішення, яке забезпечує найсприятливіше співвідношення між якістю рішення і ризиком.

При виборі оптимального рішення можна користуватися теорією ігор і моделями ухвалення рішень в умовах визначеності, ризику і невизначеності.

Модель “експерт – клієнт” надає управлінському консультанту широкий спектр можливостей для формування ефективних управлінських рішень у клієнтській організації і впровадження клімату, який сприятиме інноваціям, в діяльність організації.

Консультування за моделями “лікар – пацієнт” і “спільна робота”.

Моделі “лікар – пацієнт” і “спільна робота” побудовані на єдиних підходах до організації консультаційного процесу і відрізняються лише деякими видами робіт, тому доцільно розглянути спільні і специфічні дії консультанта в межах обох моделей.

Загальну модель процесу консультування, розроблену під егідою Міжнародної організації праці, представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Етапи консультаційного процесу за моделями “лікар – пацієнт” і “спільна робота”

№	Етапи консультування	Виконувані роботи
1	2	3
1	Підготовчий етап	Попередня діагностика проблеми. Планування робіт, які будуть проведені в межах консультаційного проекту (підготовка консультаційних пропозицій). Укладення консультаційного контракту.
2	Поглиблена діагностика	Збирання інформації. Аналіз фактичної інформації і синтез отриманих даних. Поглиблений аналіз проблеми. Зворотний зв'язок із клієнтом.
3	Планування дій	Розроблення рішень. Оцінювання альтернатив. Подання плану дій клієнту, складання звіту про виконання консультаційного проекту і його презентація. Підсумкове оцінювання консультаційного проекту (процесу консультування, якості виконання робіт, вигод для клієнта від

		реалізації проекту).
4	Упровадження*	Навчання. Корегування пропозицій. Допомога у впровадженні змін. Підтримка (супровід) виконаного і прийнятого замовником проекту.
5	Завершення*	Підсумковий звіт.

Примітка “без зірочки” – спільні етапи і види робіт для обох моделей; * – етапи і види робіт, виконувані за моделлю “спільна робота”.

1. Першим кроком попереднього обстеження є збирання необхідних даних, що здійснюється із застосуванням методів швидкого отримання інформації: загального спостереження, вибіркового інтерв'ювання й анкетування працівників різних рівнів управління, перегляду документів. Це дає змогу виявити об'єкти для поглибленого вивчення. За необхідності аналізують психологічний клімат того чи іншого підрозділу. У процесі діагностичного аналізу зіставляють завдання, що розв'язуються на певних ділянках, із загальною метою діяльності клієнтської організації, що уможливорює з'ясування причин негативних явищ. Важливо, щоб під час попереднього діагнозу було ідентифіковано реальні проблеми, а не їх симптоми. Якщо, проблема означає помилку, невдачу, недолік або втрачену можливість, то завданням клієнта і консультанта буде вузькоспрямований аналіз минулого, а увага повинна бути зосереджена на коригувальних заходах. Якщо термін “проблема” використовується ширше й позначає ситуацію, коли виявляється невідповідність між тим, що відбувається, і тим, що повинно відбуватися, проблему описують у порівнянні з бажаним станом, тобто визначають як розбіжність, суперечність між реальним і бажаним.

Іноді поточний стан справ в організації клієнта порівнюють зі станом, що існував у минулому. За погіршення становища, наприклад при зниженні рівнів продажу або зменшення прибутку проблему окреслюють як “необхідність відновити початковий стан справ в організації”. Як альтернатива можливе порівнювання поточного стану із стандартом (еталоном). У цьому разі проблеми визначається як “необхідність перевершити еталонні показники або хоча б відповідати їм”.

Результати виконаних під час попереднього діагнозу робіт є основою для підготовки науково обґрунтованої *програми* щодо змісту консультативного проекту. Вона повинна містити:

- формулювання проблеми;
- перелік завдань, які необхідно розв'язати, і переваг, які можуть бути одержані завдяки цьому;
- опис передбачуваної ролі управлінських консультантів у реалізації проекту і обсяги необхідних робіт;
- підходи і методи, які будуть застосовані консультантами у подальшій роботі;
- організаційні моменти співпраці консультантів із персоналом замовника;
- розміри винагороди і способи розрахунку.

У консультативних пропозиціях регламентують технічні аспекти організації співпраці. Куратором проекту з боку замовника повинен стати досвідчений організатор, який належно впроваджуватиме рекомендації, постачатиме внутрішню інформацію про клієнта. Він мусить бути компетентним у сфері бізнесу клієнта, надавати всю необхідну консультантові допомогу.

2. Після укладання контракту починається *етап поглибленої діагностики*, під час якого необхідно зібрати дані і перетворити їх на інформацію – знання консультанта про організацію і середовище її функціонування. Тільки на основі об'єктивної інформації клієнт і консультант можуть визначити, які саме зміни необхідно провести, детально опрацювати мету проекту, оцінити результати діяльності, ресурси, потреби і перспективи клієнта.

Етап поглибленого діагностування розпочинається зі збирання консультантом детальних даних про стан справ клієнта. Пошук і збирання даних повинно здійснюватись в розумних межах, обумовлених змістом і завданнями консультування (рис. 2.2):



Рисунок 2.2 – Чинники та умови, які впливають на організацію збирання даних на етапі поглибленого діагностування клієнта

Наступним кроком у проведенні поглибленої діагностики є оброблення отриманих даних: попереднє оброблення зібраних даних; упорядкування даних; статистичне оброблення даних; перетворення даних на інформацію; виявлення чинників, що спричинили виникнення проблеми; прогнозування динаміки чинників і впливу їх на проблему.

Попереднє оброблення даних полягає у перевірці їх достовірності, повноти

при дотриманні формальних вимог (єдність одиниць виміру, співмірність, зіставність величин). Відібрані для подальшого оброблення дані вимагають упорядкування. На першому етапі упорядкування їх оцінюють з прагматичних і семантичних позицій. Прагматичне оцінювання полягає у визначенні ступеня відповідності отриманих даних завданням консультаційного проекту; семантичне – в оцінюванні смислового змісту і можливостей правильного розуміння отриманих даних. Оцінювання дає змогу скоротити обсяги даних для подальшого оброблення.

Наступним кроком упорядкування даних є об'єднання їх у *масиви* – інформаційні структури, що містять дані, які описують певні класи обстежених об'єктів. Масиви формують за предметними, алгоритмічними, семантичними чи іншими ознаками. Сформовані масиви даних повинні пройти процедури статистичного оброблення даних – групування, побудову динамічних рядів, розрахунок середніх величин і показників динаміки, побудову графіків і діаграм тощо. За необхідності будуть також економіко-математичні моделі процесів і явищ. Після цих операцій консультант отримує інформацію, яка повинна точно і всебічно характеризувати стан та динаміку проблеми, на основі чого визначається: сутність проблеми (причини, чинники, які вплинули на її виникнення); мету, яку ставить перед собою клієнт, запросивши консультанта; необхідні фундаментальні або часткові зміни; найважливіший аспект проблеми; домінуюче в організації ставлення до змін.

У процесі поглибленої діагностики консультант повинен підтримувати зв'язок не лише з куратором проекту, а й із широким колом співробітників клієнта – від вищих керівників до рядових працівників. Результати етапу поглибленої діагностики консультант обробляє і формулює висновок про те, як організувати роботу над підготовкою пропозицій щодо розв'язання проблеми. На цьому етапі можуть почати окреслюватися можливі варіанти їх розв'язання.

3. Кульмінацією виконання консультаційного проекту є планування дій з розв'язання проблеми. Цей етап включає роботу над одним або кількома альтернативними рішеннями, оцінювання можливих варіантів, ретельне

розроблення плану проведення змін і надання пропозицій клієнту для прийняття рішення. За змістом планування дій є процесом розроблення управлінських рішень, які можна подати клієнту на розгляд, затвердження і реалізацію. Розроблення управлінського рішення починається з формулювання його мети залежно від змісту проблеми. Іноді необхідно визначити комплекс цілей і підцілей управлінського рішення, що допомагає уточнити ситуацію та первинне формулювання проблеми.

На наступному етапі розроблення управлінського рішення проводять структурний аналіз об'єкта, для якого готують варіанти рішення, тобто визначають його складові відповідно до наявної інформації, визначених цілей та підцілей. Метою цього аналізу є визначення найчутливіших елементів, вплив на які надасть змогу реалізувати рішення. Потім будують модель майбутнього рішення, на основі якої розробляють можливі (альтернативні) його варіанти. Вироблення кількох варіантів рішень є однією із основних умов успішного подолання проблем.

Оцінювання альтернативних рішень консультант здійснює спільно з клієнтом. За його наслідками обирають рішення, які задовольняють клієнта, консультант складає план дій щодо їх реалізації. Він містить перелік відібраних рішень та часову послідовність їх реалізації, очікуваний економічний чи соціальний ефект або їх поєднання.

4. Завершення – складання звіту. Звіт про виконання консультаційного проекту є логічним результатом процесу консультування і узагальненням проведених робіт, розроблених рішень і рекомендацій. Він має переконати клієнта в тому, що за свої кошти він отримав висококваліфіковану консультацію і подальша співпраця з консультантом буде корисною.

Більшість звітів консультаційних організацій має щонайменше дві комунікаційні цілі: переконати клієнта в тому, що проведено велику роботу, яка допомагає подолати проблему і є корисною для клієнта; підштовхнути замовника до впровадження проекту в життя (якщо виконувався проект за моделлю “лікар – пацієнт”) або реалізації конкретних пропозицій, які

обумовлені суттю виконаного проекту.

Таблиця 2.2 – Орієнтована структура звітів з виконання консультаційних проектів

Проект комплексного розв'язання проблеми (проект організаційних змін)	Проект удосконалення управління кар'єрою працівників	Проект з виконання конкретного завдання, сформульованого клієнтом
Вступ.		
Оцінювання наявної ситуації.		
Сфера і мета звіту.	Стан управління кар'єрою в колективі організації-клієнта.	Підведення підсумків.
Методичні підходи до розв'язання проблеми.	Здобутки і проблеми.	Вступ.
Узгоджена програма робіт.	Питання, які вимагали свого вирішення.	Результати досліджень
Термін виконання.	План дій, розроблений і узгоджений з клієнтом.	Дискусія і коментарі до проведених досліджень.
Використані кошти.	Пропозиції щодо подальшої співпраці.	Рекомендації.
Користь (ефект) для клієнта.	Пропозиції щодо подальшої співпраці.	Пропозиції щодо подальшої співпраці.
Висновки і пропозиції щодо подальшої співпраці.	Додатки.	Додатки.
Додатки.		

Звіт повинен містити тільки відібрану інформацію, а не всі нагромаджені консультантом матеріали. Його не перевантажують подробицями, а за потреби вміщують їх у додатках. При написанні звіту слід дотримуватись правил щодо мови, стилю написання, застосування графічних матеріалів, верифікації написаного, оформлення звіту загалом. Стиль викладу має бути максимально прозорим і орієнтованим на конкретного отримувача. Мова викладу матеріалів повинна бути точною і конкретною.

Консультант може обрати пасивну форму (її безособовість – “дослідження було проведено” – якщо постійно використовується – це робить читання нудним) або активну форму (“на наш погляд” – може викликати агресивне сприйняття матеріалу).

3. Управління організаційними змінами.

Багато консультативних організацій не прагнуть брати участь у впровадженні змін в клієнтській організації. Якщо клієнт хоче і здатний здійснити всі стадії процесу впровадження змін самостійно, то присутність консультанта не потрібна. Однак консультант, який дорожить своєю репутацією, не повинен уникати участі в реалізації запропонованих ним заходів. У клієнта можуть виникнути нові несподівані проблеми, перешкоди і помилки, деякі припущення виявляться неправильними тощо. У разі недосягнення очікуваного ефекту клієнти схильні звинувачувати консультантів у недбалості і навіть непрофесіоналізмі, тому управління змінами є доречним етапом діяльності консультативної організації.

При обранні моделі “спільна робота” важливим етапом консультативного проекту є його впровадження у діяльність клієнтської організації. Змістом етапу є допомога у впровадженні змін, корегування пропозицій, навчання персоналу клієнтської організації.

Основними проблемами для консультанта на початку впровадження змін є визначення ступеня готовності персоналу клієнтської організації до впровадження змін і переконання керівників в їх необхідності. Як правило, чим складніше і кардинальніше зміни, тим з меншою охотою сприймає їх персонал.

Зміни, запропоновані консультантом, можуть здійснюватися під примусом керівника, тиском консультанта, свідомо.

Будь-які зміни в діяльності організації пов'язані з кількісними та якісними змінами умов трудової діяльності, професійно-кваліфікаційного складу персоналу, структурною реорганізацією виробництва і управління, що зачіпає суттєві інтереси багатьох працівників.

Ефективність проведення змін у діяльність клієнтської організації значною мірою залежить від готовності до перетворень. В економічній літературі наводиться формула для оцінювання вартості змін:

$$C = \frac{A \cdot B \cdot D}{X}, \quad (2.1)$$

де C – зміна;

A – рівень незадоволення зі статус-кво;

B – точність визначення бажаного стану;

D – перші практичні кроки до досягнення бажаного стану;

X – вартість зміни (не тільки фінансова, а й шкода та втрати, завдані зміною).

Формула 2.1 показує, що зміни доцільні тоді, коли наявні всі елементи (A , B , D), а їх спільна “вага” більша від “вартості” прийняття і впровадження змін – складності та тривалості впровадження, дискомфорту для колективу тощо.

Відправним пунктом впровадження змін є формулювання бачення клієнтом своєї організації після їх проведення. Консультант повинен допомогти йому це зробити. Бачення може змінюватися і розвиватися із впровадженням змін. Спочатку воно загальне, а з часом набуває конкретності. Для позитивного сприймання змін керівниками і персоналом організації слід провести підготовчу мотиваційну роботу.

Чинники, що залежать від характеру пропонованих організаційних змін. Працівник, якого зачіпає пропоноване нововведення, погодиться з його реалізацією, якщо він передбачає, що вигоди (соціально-психологічні, економічні тощо), зумовлені його сприйняттям ($B_{при}$), плюс невигоди, зумовлені його неприйняттям ($H_{неп}$), більші за вигоди, які випливають із його неприйняття ($B_{неп}$), плюс невигоди, які випливають із його сприйняття ($H_{при}$):

$$\{B_{при} + H_{неп}\} > \{B_{неп} + H_{при}\}, \quad (2.2)$$

Кожний працівник прагне, щоб баланс між тим, що він отримує від організації, і тим, що він їй дає (на його суб’єктивну думку), змінювався на

його користь. Усі невігоди, пов'язані з реалізацією проекту він прагнучиме компенсувати різними економічними або соціально-психологічними вигодами. Багато працівників, яких стосується нововведення, намагатиметься покращити своє становище у колективі або збільшити власну заробітну плату.

Причиною перешкод при реалізації організаційних змін є уявлення працівника (правильне чи ні) про те, що вони зменшать або унеможливають задоволення деяких його потреб. З точки зору працівника, його поведінка – це захист його потреб і вигод, яким нововведення загрожує.

Відповідно до сприйняття організаційних змін працівників клієнтської організації поділяють на п'ять груп: 1) *інноватори* перебувають у тісному зв'язку з організаційним середовищем і здатні розробляти, пропонувати й випробувати, перевіряти ідеї, погоджуючись з певним ризиком; 2) *працівники, які дуже швидко сприймають нововведення*, погоджуються на них після певних роздумів; 3) *працівники із швидким сприйняттям* реагують на нововведення швидше і лояльніше, ніж пересічні працівники, але тільки тоді, коли є керівниками цих змін; 4) *працівники, які повільно сприймають нововведення*, погоджуються на них під тиском думки більшості; 5) *працівники із дуже загальмованим сприйняттям* не погоджуються з реалізацією нововведень і сприймають їх тільки тоді, коли вони стають традицією.

Серед чинників, які створюють перешкоди на шляху реалізації організаційних змін, виокремлюють три основні групи:

- 1) *зумовлені характером пропонованих організаційних змін;*
- 2) *створені підходами до виникнення, розроблення і реалізації нововведень в організації;*
- 3) *залежні від ініціаторів змін або керівників.*

1) Ставлення до організаційних змін (згода або незгода) залежить від ***характеру самих змін*** – їх відносної вигоди, сумісності, складності.

Відносна вигідність змін – це ступінь вигідності пропонованих змін порівняно з діючою організацією, а також ступінь підвищення соціально-економічної ефективності об'єкта.

Сумісність (узгодженість, придатність) нововведення – ступінь сумісності організаційних змін із поглядами і досвідом працівників організації. Зміни, які не відповідають нормам, звичним для працівників, сприймаються важче, ніж зміни, узгоджені з нормами, оцінками та звичками.

Складність організаційних змін – ступінь труднощів у розумінні змін, їхньому використанні чи пристосуванні до них.

Ставлення працівників до процесу організаційних змін наведено на рис. 2.3.

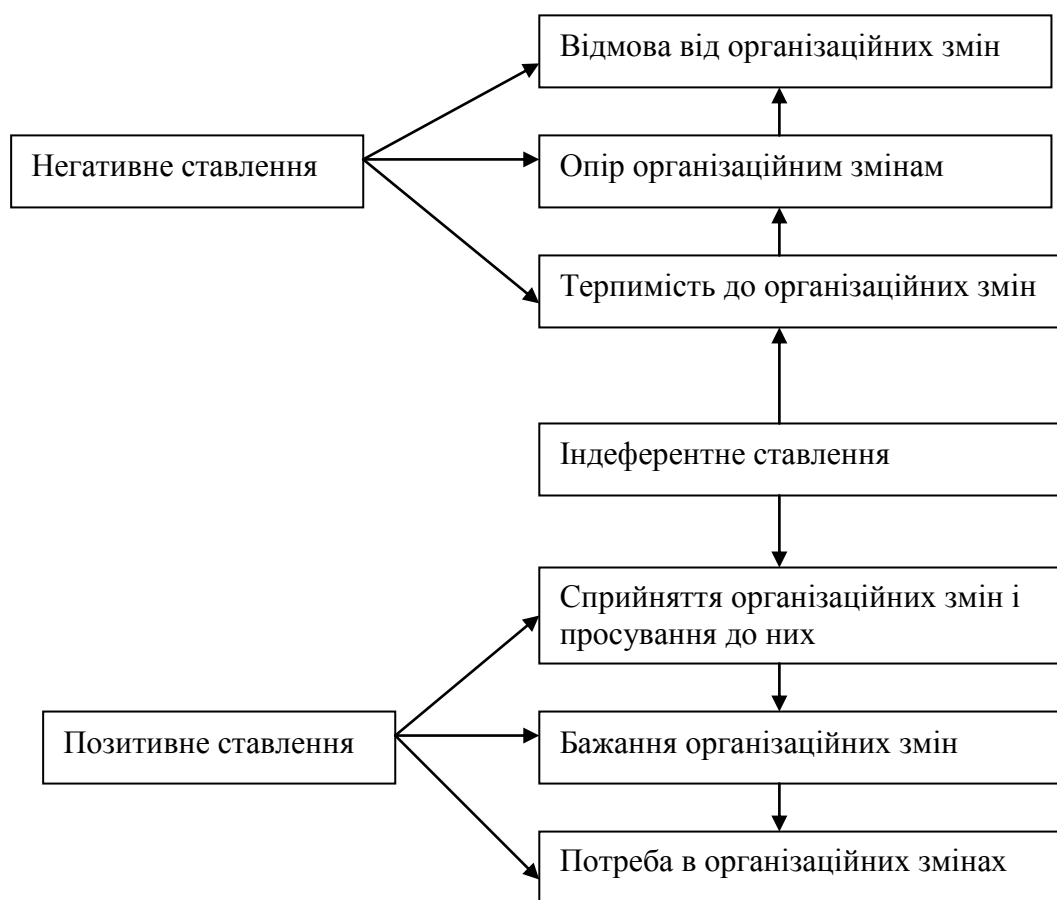


Рисунок 2.3 – Модель сприйняття організаційних змін

2) Чинники, створені підходами до виникнення, розроблення і реалізації нововведень в організації. Необхідно, щоб працівники отримали таку інформацію, яка б дала їм змогу зрозуміти, що запровадження пропонованих організаційних змін вимагає об'єктивне становище.

Ще одним чинником, що залежить від підходів, є час. Ідеться про два часові інтервали:

- інтервал між ознайомленням працівників із пропонованими змінами ц початком їхньої реалізації – повинен бути достатнім, щоб працівники могли активно включитися в процес організаційних змін, сприйняти їх, відчути зв'язок із ними, пристосуватися до очікуваних результатів від їх реалізації;
- інтервал між початком і закінченням впровадження організаційних змін – має забезпечити працівникам змогу змінити свою організаційну поведінку і трудову активність відповідно до цілей, обмежень і можливостей, детермінованих новими умовами.

3) Чинники, що залежні від ініціаторів змін або керівників. Пропозиції непопулярних і неавторитетних керівників працівники сприймають з підозрою. Інколи інноватори порушують добрі відносини нетерпимістю і звинуваченням працівників у неприйнятті змін, забуваючи про те, що для успішної їх реалізації необхідний певний час. Інноватори, як правило, настільки захоплені розв'язанням технічних проблем упровадження змін, що не приділяють уваги соціально-психологічному клімату, який має вирішальне значення для реалізації пропонованого.

Техніки впровадження змін представлені на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Техніки проведення змін

Найпоширенішою технікою проведення змін є *управління очікуваннями персоналу клієнтської організації*. Ще на початку консультативного проекту керівництво клієнтської організації має певні очікування щодо консультанта і виконуваного ним проекту. У процесі контактування з працівниками з'являються очікування і у цих людей. Інколи керівництво прагне одного, а підлеглі – іншого.

Управління очікуваннями здійснюється шляхом управління потоком інформації. Консультант повинен докласти зусиль для поліпшення інформаційного обміну серед працівників клієнтської організації, особливо щодо проекту. Для цього варто мати на по готові “актуальну новину” – просту інформацію про проект, яка дає змогу показати його у вигідному світлі, наприклад, мимохідь повідомити, що вартість проекту буде дещо нижчою розрахункову або що певний етап проект завершено швидше, ніж сподівалися, тощо. Однак, слід бути обережним, щоб не породити невиправданих очікувань. Наприклад, якщо під час збирання інформації запитати працівників, чи задоволені вони зарплатою, то в колективі можуть поширитися чуткі про майбутнє підвищення заробітної плати. Управління очікуваннями повинне бути спрямоване на мотивування персоналу до прийняття і впровадження майбутніх змін.

Часто використовується техніка *залучення персоналу клієнта до проведення змін*, щоб змусити людей повірити в необхідність і корисність перетворень. Зацікавленість у проекті і бажання втілити його результати зростають, коли працівники беруть участь у його виконанні.

Використання навчальних курсів демонструє учасникам нові можливості, які відкриваються внаслідок впровадження змін. Навчальний курс можна використати для впровадження змін як засіб “пом'якшення” переходу від попереднього до нового стану організації-клієнта. Для цього навчання повинно відповідати таким вимогам:

- проводитися поза місцем проживання й праці;
- тривати не менше одного повного дня;

– бути інтенсивним із формальних і неформальних позицій.

Обсяги, зміст та форма подання навчального матеріалу повинні орієнтуватися на те, щоб змінити застарілий підхід учасників до праці і перетворити їх на носіїв нових ідей.

Ефективність впровадження змін залежить також від **локалізації місця започаткування змін**, тобто вибору пункту, з якого потрібно їх розпочинати. Найкраще зміни проводити поступово, способом “пілотного проекту”. Для цього обирають виробничий чи управлінський підрозділ, де перетворення здійснити найлегше. Успішно проведені зміни у цьому підрозділі можуть стати стимулом для інших.

Консультант повинен володіти умінням регулювати **фокус бачення змін** персоналом клієнтської організації. Це можна зробити, пояснивши працівникам клієнтської організації сутність і зміст змін, причини їх проведення. Можливо, противників змін слід ознайомити з позитивними наслідками впровадження “пілотного” проекту або знайти інші засоби для завоювання довіри у працівників.

Для успішного проведення змін можна використати **ефект зворотного зв’язку**. Керівники багатьох організацій іноді розглядають обмін інформацією як її рух тільки в одному напрямку – згори донизу. Консультант повинен налагодити рух інформації і у зворотному напрямку, що нерідко може спричинити зміну поглядів керівництва, уточнити, змінити і поліпшити уже схвалені плани змін, а значить, і сприйняття їх підлеглими.

Завершальний етап процесу консультування за моделлю “спільна робота” включає кілька операцій: необхідно разом з клієнтом оцінити роботу консультанта, використані ним підходи, реалізовані зміни і їх результативність. На цьому етапі обговорюють і затверджують підсумковий звіт і врегульовують взаємні зобов’язання. Якщо є зацікавленість у продовженні співпраці, на завершальному етапі проводять переговори про подальший супровід реалізованого рішення або про майбутні проекти. Після закінчення цих дій консультаційний проект вважають завершеним за обоюсторонньою згодою, і

консультант покидає організацію клієнта.

Отже, процес впровадження змін повинен контролюватися консультантом і проводитися за його допомогою. Він мусить постійно інформувати персонал клієнтської організації про стан справ, привертаючи його увагу до успішних досягнень, що має надзвичайно сильний мотиваційний вплив на людей. Виробничо-господарські організації є дуже складними системами. Не можна гарантувати стовідсоткового успішного завершення всіх консультаційних проектів. Для того щоб максимально наблизитися до такого результату, необхідно чітко спланувати проект, професійно виконати всі роботи, вміло провести необхідні організаційні зміни.

В процесі реалізації проекту можуть виникати певні проблеми, які умовно можна поділити на вісім груп і порекомендувати відповідні методи їх найефективнішого розв'язання.

Таблиця 2.3 – Проблеми, які можуть виникати при реалізації проекту

Проблема	Причини виникнення	Спосіб подолання
1. Низький моральний дух проектної команди		Доцільно укріплювати його “знизу доверху”, підвищувати впевненість співробітників у собі, забезпечувати додаткову підтримку.
2. Склад команди		Кадрові проблеми слід розв'язувати самостійно у доброзичливій обстановці. Якщо такі заходи не допомагають можна обговорити проблему із топ-менеджерами. Набір нових членів команди не завжди доречний, оскільки їх доведеться уводити в курс справи, що уповільнить продуктивну роботу, координацію, ухвалення рішень.
3. Нездатність працювати у команді	1) Неузгодженість позицій керівників щодо конкретного завдання групи і підзвітності. 2) Неконкретність поставленого групі завдання (з огляду на очікувані результати і виділені ресурси).	Виробити колективне бачення розподілу ресурсів і результатів. Сформувані персональне бачення розподілу ресурсів і результатів. Спільно обговорити значущість розподілу обов'язків і перерозподілити сфери відповідальності між членами групи. Провести навчання членів групи з лідерства, навичок міжособового спілкування і технічних аспектів організації спільної справи,

		зосередившись на колективних обговореннях, вирішенні конфліктів.
4. Неефективність управління великомасштабним проектом		Розбити команду на підкоманди, плануючи їх взаємодію.
5. Міжособові конфлікти в групі	<p>1) Упевненість членів групи в тому, що саме вони, а не менеджер, несуть повну відповідальність за результати роботи групи.</p> <p>2) Участь у проекті співробітників, які мають складні відносини між собою.</p> <p>3) Нечіткий розподіл керівником групи завдань і відповідальності між членами групи.</p>	<p>Дати зрозуміти членам групи, що керівник відповідає за результати її роботи. Організувати виконання завдань так, щоб до мінімуму обмежити контакти між співробітниками, які можуть конфліктувати між собою (мають складні відносини між собою).</p> <p>Пояснити кожному співробітнику коло його обов'язків і відповідальності і провести загальні збори групи для вирішення конфлікту, що виник.</p>
6. Управління технологією		Будь-яка технологія потребує управління і активного оцінювання її використання.
7. Вилучення з проекту критично важливих ресурсів		Із самого початку слід враховувати існування загроз: чітко уявляти собі потреби, наполягати на отриманні певних ресурсів, зважаючи при цьому на стан організації загалом.
8. Низькі показники діяльності і відставання від графіка	<p>1) Неможливість досягнення згоди між членами групи з приводу завдання.</p> <p>2) Нечітке формулювання завдань групи щодо результату і ресурсів.</p> <p>3) Нездатність менеджерів справитися з роботою.</p> <p>4) Відсутність повноважень або лідерських якостей у керівника проектної групи.</p> <p>5) Відсутність достатніх технічних і функціональних якостей у членів групи.</p>	<p>Чіткіше формулювати завдань групи.</p> <p>Уточнення поділу функцій і підзвітності в групі. Організація тренінгів з технічних і функціональних навичок для членів групи</p>

Корисно мати базу даних проблем, основними елементами якої є: пізнавальний код проблеми; статус (виявлена, вирішена, аналізується, завершена та ін.); рівень пріоритетності; об'єкт впливу; дата виникнення; опис; відповідальний співробітник; дата очікуваного рішення; код рішення (замінений на інший, вирішено, відкладено на невизначений термін, завершено); рішення з проблеми; дії; коментарі.

**Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОБУДОВА І ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ
КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ (4 год.)**

Питання теми:

1. Організаційно-правові форми консультативних організацій.
2. Структура консультативної організації.

1. Організаційно-правові форми консультативних організацій.

2. Структура консультативної організації.

Тема 4. ФОРМУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН “КЛІЄНТ – КОНСУЛЬТАНТ” (4 год.)

Питання теми:

1. Започаткування відносин між клієнтом і консультантом.
2. Види консультантів.
3. Рекомендації по вибору консультантів.
4. Діяльність клієнта, спрямована на забезпечення взаємовигідної співпраці з консультантом.

1. Започаткування відносин між клієнтом і консультантом.

Важливим елементом консультаційних послуг є *консультант-клієнтські відносини*. *Консультант-клієнтські* відносини, виступаючи головним елементом процесу консалтингу, виявляються вже на етапі діагностики проблеми і діють на клієнта при покупці консалтингової послуги. Успішним результатом таких стосунків є прийняття клієнтом гарантій консультанта і вирішення проблеми. Успіх залежить від здатності консультанта налагодити взаємовигідні стосунки, які базуються на необхідності, розумінні і довірі (рис. 4.1).



Рисунок 4.1 – Схема консалтингового циклу

Ключовим моментом в роботі консультанта є *розуміння і оцінка* поточних питань ведення бізнесу. Консультант повинен продемонструвати розуміння проблеми шляхом побудови зв'язку між потребами клієнта і можливостями організації.

Очікування клієнта підпадають під вплив “позиціювання, упаковки і доставки послуги”. Якщо консультант демонструє розуміння *бізнес-оточення* клієнта, то він може зв'язати фірмові послуги з успіхом клієнта.

Важливим кроком в консультуванні є *специфікація* проблеми. При цьому необхідно виходити з умов конфіденційності і зацікавленості в подальшому розвитку стосунків. Кожен крок консультанта встановлює “принципова угода” з клієнтом, яка допомагає управляти очікуваннями і отримувати подальші зобов'язання.

Розуміння проблеми. Послуги консультанта мають бути направлені, насамперед, на фундаментальну проблему клієнта. Успішне надання послуги залежить від глибини розуміння бізнесу клієнта. Здатність консультанта ідентифікувати проблему є ключовим моментом для установки і побудови успішних клієнт-консультантських стосунків (рис. 4.2).



Рисунок 4.2 – Ідентифікація проблеми в управлінському консультуванні

Діагноз проблеми. Процес діагностики повинен спрощувати і загострювати проблему, акцентуючи увагу на моментах, які ведуть до її вирішення. Письмову діагностику і презентацію оформляють, використовуючи наочні матеріали і зрозумілу клієнту мову. Здатність консультанта діагностувати проблему повинна відповідати бажанню клієнта прийняти поради і діяти згідно рекомендаціям.

Визначення проблеми. Визначення проблеми орієнтоване на виправлення ситуації, що погіршується, поліпшення ситуації або визначення і створення нових можливостей. Всі проблеми мають спільну характеристику: *те, що дійсно відбувається, відрізняється від того, що повинне відбуватися.* Існує п'ять елементів визначення проблеми:

- 1) *ідентифікація* (опис суті проблеми і базису порівняння);
- 2) *масштаб* (люди, яких торкається проблема, і природа проблеми);
- 3) *місце розташування* (організаційні і фізичні місця, де спостерігалася дана проблема);
- 4) *інтенсивність* (важливість проблеми в абсолютних і відносних умовах, ступінь впливу на організаційний момент і на людей, яких вона торкнулася);
- 4) *розрахунок часу* (початковий момент, частота виникнення і поточна стабільність) (рис. 4.3).

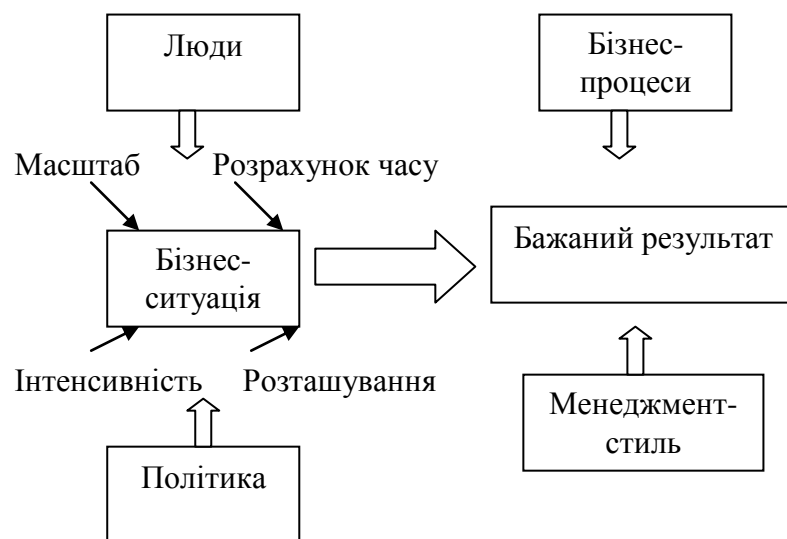


Рисунок 4.3 – Процедура визначення проблеми

Перевизначення проблеми. Перевизначення проблеми необхідне в тому випадку, якщо в результаті діагностики проблеми консультант виявляє нові відхилення від цільової норми. Сприяння (содействие) консультанта полягає в перевизначенні початкової проблеми для клієнта.

Стиль керівництва клієнта і його організаційна політика допомагають консультанту зрозуміти *управлінську сторону проблеми*, тобто виявити внутрішні можливості для ефективного вирішення проблеми. Технічні і бізнес-проблеми обов'язково мають управлінські і політичні компоненти, які впливають на вирішення проблеми.

Дії з перевизначення проблеми:

- визначення особистої ролі клієнта в причині виникнення проблеми;
- визначення інших членів клієнтської організації, які впливають на проблему;
- робота з клієнтом для збору і інтерпретації даних про потенційні причини;
- опис технічних, бізнесових, управлінських і політичних аспектів проблеми.

Формування і підтримка зобов'язань (обіцянок). Успіх вирішення проблеми полягає у висуненні зобов'язань із подання (по предоставленію) більшої упевненості в тих областях і питаннях, в яких клієнт сумнівався. Клієнт може відчувати різні види сумнівів:

- невпевненість в правильному виборі консультаційної допомоги;
- невпевненість в тому, скільки потрібно витратити на консалтингові послуги;
- невпевненість в правильному розумінні існуючої проблеми.

Дії консультанта не повинні викликати у клієнта сумнівів на етапі “продаж – постачання послуг”.

Покупка обіцянок. Клієнти купують консалтингові послуги у тому випадку, коли консультант демонструє розуміння і здатність оцінити проблеми бізнесу клієнта. Консультанту слід працювати на розумінні і створенні зв'язку

між потребами клієнта і можливостями фірми-консультанта.

Консультант пропонує клієнту купити “обіцянку задоволення”. Невизначеність такої обіцянки залежить від характеристик даної послуги, ступеня невідчутності, рекламної і презентаційної техніки, від структури гонорару. Очікування клієнта також грають ключову роль, яка обмежує і визначає дану обіцянку. Якщо клієнт раніше не використовував консалтингові послуги, дана обіцянка буде ще більш сумнівною.

Розположення до себе клієнта. Під час ухвалення рішення про вибір консультанта і покупці послуг потенційні клієнти зважують очікування, враження і сприйняття. Здатність консультанта розположити до себе клієнта і використовувати маркетинговий підхід є головним чинником, що впливає на ухвалення клієнтом обіцянки.

Відношення до консультанта, фірми, послугам формується протягом довгого часу. Так, клієнт майже завжди розглядає зовнішнє оформлення рекомендацій при складанні думки про консультанта, фірму і послугу. Всі три компоненти розглядаються клієнтом для ухвалення обіцянки про задоволення.

Побудова стосунків з клієнтом. Наступний елемент створення і підтримки обіцянки – це створення якісних особистих стосунків на початку угоди. Успіх угоди залежить від ступеня участі клієнта і якості наданої клієнтом інформації. При розвитку стосунків з клієнтом є прекрасні можливості для розширення поточних проектів і послуг. Якщо консультант завоює довіру клієнта, то у клієнта виросте попит на його пораду. У довгострокових клієнт-консультантських стосунках відповідальність і чуйність часто стають важливішими, ніж специфічні характеристики послуги, що надається.

Визначення постачальника. Існує два можливі підходи до демонстрації розуміння проблеми клієнта. Зовнішній підхід використовується, коли консультант більше сфокусований на можливостях консалтингової фірми, чим на проблемі клієнта.

Зовнішній підхід включає: опис спільного методу вирішення проблеми; опис досвіду основного персоналу консалтингової фірми, опис проектів,

здійснених для інших клієнтів.

Внутрішній підхід використовується, коли консультант сфокусований на оволодінні тією проблемою, яка важлива для клієнта. Внутрішній підхід вимагає здібності охопити проблему, для того, щоб у клієнта сформувалася впевненість в наявності необхідних навиків у консультанта. Консультант повинен продемонструвати свої знання відносно існуючої проблеми.

Переконання методом. Цей підхід допомагає клієнту зрозуміти, яким чином консалтингова фірма може управляти проблемою і фокусуватися на характеристиках послуги. Так, якщо фірма збирається допомогти клієнту в аналізі і дослідженні, то слід звернути більшу увагу на впровадження отриманих даних, чим на процес їх отримання.

Переконання провідними консультантами. Накопичений досвід і репутація провідних консультантів фірми є головним чинником компетентності консалтингової фірми. Маркетингові зусилля фірми слід направляти на вивчення ключового для клієнта питання при спробі збільшити число проектів або розширити вже існуючі, побудувати мережу взаємин, підвищити імідж.

Переконання історією успіху. Успішні угоди фірми є ефективним методом повідомлення про можливості консалтингової фірми. Історія успіху є дуже ефективною, коли проводиться аналогія між ситуацією потенційного клієнта і цілями, підходами і результатами в ситуаціях з іншими, вже існуючими клієнтами. Консультанту слід обмалювати картину з аналогічними і вже вирішеними проблемами. Акцентуючи увагу на ключових аспектах проблеми, консультант повідомляє клієнта про здатність консалтингової фірми розпізнати унікальні елементи окремої ситуації і запропонувати її вирішення.

Внутрішнє вирішення проблеми. Ефективні консультанти працюють з клієнтами на двох рівнях: на рівні вирішення суті проблеми, який свідчить про раціональність і точність консультанта; на міжособовому рівні, коли увага фокусується на тому, як клієнт і консультант сприймають один одного.

Партнерські клієнт-консультантські стосунки сприяють внутрішньому вирішенні проблеми, дозволяють консультанту сфокусуватися на людях і

процесі і привернути увагу клієнта. Зобов'язання клієнта, прийняті спільно з консультантами, – це ключ до вирішення проблеми, оскільки консультант не має прямого контролю над процесом впровадження прийнятих рішень. Ясне і логічне мислення, хороші комунікаційні якості і строгі судження допомагають консультанту впливати на клієнта, проте клієнт сам вирішує, як йому діяти.

Таким чином, партнерські клієнт-консультантські стосунки засновані на припущенні, що робота з бізнес-проблемами через пов'язання спеціальних навиків консультанта із знанням клієнтом конкретної ситуації буде більш ефективною (рис. 4.4).

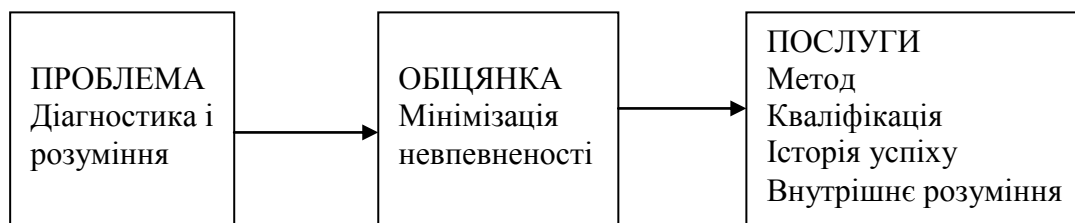


Рисунок 4.4 – Зв'язок проблеми клієнта з послугами консультанта

Підхід до внутрішнього вирішення проблеми застосовується при рівній увазі до технічних і бізнес-елементів проблеми, а також до людського чинника. В рамках партнерського підходу і клієнт, і консультант активно залучені в процес постановки цілей, збору даних, аналізу і вирішення проблеми. Вони розділяють відповідальність за успіх або невдачу.

Ключові елементи партнерського підходу до вирішення проблеми і побудови взаємин наступні:

- ухвалення рішення, підтвердження відповідальності і експертиза є двосторонніми (клієнт і консультант);
- збір даних і аналіз здійснюються спільно клієнтом і консультантом;
- партнерство продовжується завдяки зусиллям по досягненню взаємного розуміння в очікуваннях по подальшому вирішенню проблеми;
- оцінка ступеня відповідальності визначається в процесі дискусії про прийнятні ролі клієнта і консультанта і доступні ресурси;

– передача умінь і навиків є часткою процесу вирішення проблеми і необхідна для підвищення компетенції клієнта у вирішенні майбутніх проблем.

2. Види консультантів.

Консультантами можуть бути приватні особи, що працюють по ліцензії (ліцензії передбачені по деяких напрямках консультування), або спеціалізовані фірми (рис. 4.5).

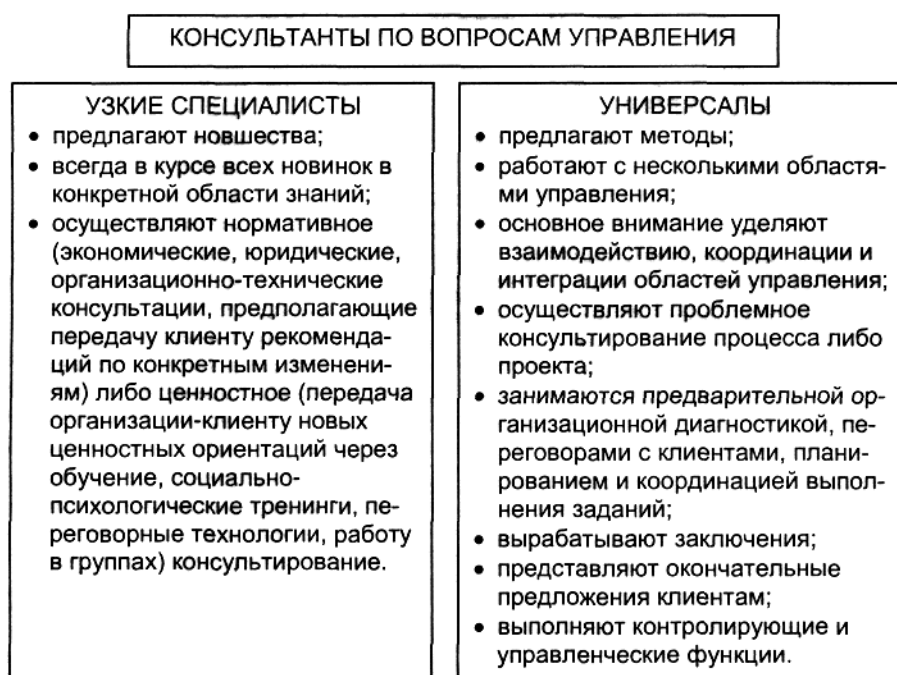


Рисунок 4.5 – Види консультантів

У компаніях питання про залучення штатного або позаштатного консультанта вирішується по-різному. Проте існує декілька ситуацій, в яких **перевагу слід віддати позаштатним консультантам:**

- компанія не має потреби в постійних консультаціях і не може запрошувати консультантів на цілий робочий день;
- у штатних консультантів відсутній досвід вирішення тих або інших проблем;
- соціально-психологічна атмосфера така, що необхідно вдатися до

послуг нейтральної особи;

– керівники на додаток до думки штатних експертів хочуть знати думку фахівця, що не працює на дану компанію.

Незалежність консультанта по відношенню до організації-замовника є перевагою. Консультант повинен мати можливість оцінити будь-яку ситуацію і пропонувати чесні і об'єктивні рекомендації щодо того, що слід робити клієнту, не замислюючись над тим, як це могло б вплинути на його власні інтереси. Особливо це може стосуватися проблем управління персоналом організації-клієнта (оскільки консультант починає роботу з діагностики поточної ситуації), аналізу організаційної структури, взаємодії підрозділів, їх функціональних областей, рівня ухвалення управлінських рішень.

Незалежність консультанта можна розглядати з різних позицій:

– *емоційна* незалежність, яка означає, що консультант зберігає свою відчуженість незалежно від дружніх або інших відчуттів, які можуть бути із самого початку або розвиваються в процесі роботи;

– *фінансова* незалежність, яка означає, що консультант безпосередньо не зацікавлений в тому, як діятиме клієнт;

– *адміністративна* незалежність, яка означає, що консультант не підкоряється клієнту і на нього не розповсюджуються адміністративні вирішення останнього.

Деякі порівняльні характеристики типів консультантів, істотні для вибору, приведені в табл.4.1.

Таблиця 4.1 – Порівняльна характеристика типів консультантів

Тип консультанта	Переваги	Недоліки
Незалежний консультант	Індивідуальний підхід до проблеми замовника. Можливість роботи в штаті підприємства. Відносно низькі гонорари.	Неможливість використання режиму гарячої лінії. Для виконання крупних комплексних проектів потрібна єдина команда, яку важко створити з незалежних консультантів, що раніше не працювали разом. Відносно низький рівень технічного і

		інформаційного оснащення.
Регіональна консалтингова фірма	Можливість здійснювати комплексні проекти. Знання місцевої специфіки. Індивідуальний підхід до кожного підприємства. Хороше технічне і інформаційне оснащення.	Навчання стажистів в процесі консультування
Міжнародна консалтингова компанія	Можливість здійснювати комплексні проекти. Міжнародний авторитет. Дуже високий рівень технічного і інформаційного оснащення.	Навчання стажистів в процесі консультування. Максимальне застосування “домашніх заготовок”. Незнання національної специфіки. Високі гонорари.

Використання незалежних консультантів доцільне для невеликих організацій при вирішенні завдань всіх типів і для середніх підприємств при вирішенні локальних завдань. Використання вітчизняних компаній доцільне для середніх і крупних організацій. Використання іноземних консультантів – для організацій, що потребують міжнародного визнання.

Західні теоретики управлінського консультування виділяють наступні **характерні особливості консультантів як суб'єктів управлінського консультування:**

– консультанти надають професійну допомогу керівним працівникам. Досвідчені консультанти минають через багато організацій і вчаться використовувати придбаний досвід, надаючи допомогу новим і старим клієнтам в різних ситуаціях. Вони уміють розпізнавати спільні тенденції і звичайні причини проблем, постійно стежать за літературою по проблемах управління і за розвитком методів і систем управління, за ситуацією на ринку. Вони діють як сполучна ланка між теорією і практикою управління;

– консультанти в основному дають поради. Вони не володіють безпосередньою владою ухвалювати рішення про зміни і запроваджувати їх в

життя. Консультанти відповідають за якість і закінченість поради. Клієнти несуть всю відповідальність, яка виникає з ухвалення поради;

– консультування – це незалежна служба. Консультант оцінює будь-яку ситуацію, пропонує об'єктивні рекомендації з того, що треба робити клієнту, не замислюючись про те, як це могло б вплинути на його власні інтереси.

3. Рекомендації по вибору консультантів.

Коли визначений тип консультанта, необхідного організації, вибирається конкретний фахівець (фірма). Відзначимо деякі особливості, пов'язані з вибором консультанта.

Важливим чинником при виборі консультанта є наявність публікацій, оскільки в них консультант обґрунтовує свою думку з якої-небудь проблеми, і тому його підхід може бути спочатку відомий для замовника. Формальні ознаки високої кваліфікації (сертифікати, ліцензії, акредитація в держорганах, членство в асоціаціях, рекомендації колишніх замовників і так далі) використовуються для вибору 3-4-х найбільш досвідчених консультантів, з якими проводяться попередні переговори. Час, витрачений на вибір консультанта, завжди окупається.

В процесі переговорів з'ясовується думка консультанта за рішенням вказаних проблем, а також способи і умови виконання завдання.

Досвідчені консультанти в змозі назвати приблизну вартість роботи. Якщо завдання багатоетапне і об'єм подальших етапів залежить від виконання попередніх, то для першого етапу встановлюється певна ціна, а для подальших – вилка цін. Якщо консультант пропонує почасову оплату без встановлення термінів – це свідчить про його непрофесіоналізм.

Найбільш результативним методом вибору є експеримент. Консультант, відібраний за допомогою інтерв'ю, запрошується для виконання експрес-діагностики. Виводи консультанта оцінюються керівником. Якщо якість роботи

і можливість співпраці будуть оцінені позитивно, консультанта можна запросити для виконання повномасштабного проекту.

Систему критеріїв, які використовуються для визначення рівня професіоналізму консультантів, можна поділити на три групи:

1) *сукупність знань, якими повинен володіти консультант.* Консалтингові послуги є одним із основних каналів постачання нового знання з економіки, фінансів і управління підприємством. Консультант повинен мати ті знання, які необхідні конкретному клієнту. Накопичений досвід і репутація провідних консультантів є головним чинником компетентності консультаційної організації;

2) *сукупність навичок і умінь, зокрема здатність оцінити стан клієнтської організації як системи і виділити найістотніші проблеми її розвитку та розробити варіанти рішень, що допомагають організації позитивно змінити становище.* Сума знань, навичок і умінь визначається як технічна компетентність консультанта і є основою його професійного підходу до розв'язання проблем клієнтів. Консультант повинен володіти знаннями, не меншими від знань працівників організації, з якою вони хочуть співпрацювати. Від професійності консультанта залежить рівень цін на ринку консультаційних послуг, довіра до консультантів, бажання керівників підприємств з ними працювати;

3) *дотримання сукупності етичних норм і правил поведінки з клієнтськими організаціями.* Консультантові довіряють конфіденційну інформацію, яка визначає стан і долі тисяч людей. Оскільки консультант нерідко володіє знаннями й інформацією, яких клієнт позбавлений, він повністю покладається на професіоналізм і сумлінність консультанта. Ці обставини вимагають неухильного дотримання інтересів клієнта як у період роботи з ним, так і після її завершення. Захист інтересів клієнтів є основним критерієм оцінки діяльності консультантів.

Представники клієнтської організації не завжди хочуть чітко окреслити сферу своїх інтересів, точно сформулювати проблему, іноді неточно оцінюють її терміновість і ступінь впливу на загальний стан справ в організації. Типовими

є конфлікти між короткостроковими і довгостроковими інтересами менеджерів і власників, конфлікти інтересів між різними групами керівників. Тоді консультантів намагаються лише залучити для того, щоб знайти рішення, які задовольняють інтереси однієї з груп. Це може стати причиною невдалого вибору консультаційної організації. Всі конфлікти інтересів потрібно чітко описати потенційному консультанту.

У такий спосіб проводять поетапну селекцію потенційних консультантів.

4. Діяльність клієнта, спрямована на забезпечення взаємовигідної співпраці з консультантом.

Клієнт повинен обрати разом із консультантом певну модель консультування (“експерт – клієнт”, “лікар – пацієнт”, “спільна робота”). Аргументом на користь вибору моделі (“експерт – клієнт” є те, що вона допомагає мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і термін перебування консультантів в організації клієнта. Однак разова економія надалі може бути нівельованою і навіть втраченою внаслідок нездатності чи невміння персоналу клієнтської організації провести необхідні зміни. Модель “лікар – пацієнт” дещо дорожча для клієнта, однак дає змогу отримати від консультанта обґрунтований комплекс заходів для розв’язання виявленої проблеми. Більшість консультантів схильна працювати з клієнтом за цією моделлю. Модель “спільна робота” є найдорожчою для клієнта, однак при її застосуванні різко підвищується відповідальність консультанта за всі етапи консультаційного проекту.

Спільно консультант і клієнт обирають і спосіб консультування (експертний, навчальний, процесний спосіб) (табл. 4.2, 4.3).

Таблиця 4.2 – Вибір способу консультування

Основні способи консультування	Критерії правильного вибору стиля консультування	Завдання і роль консультанта
1	2	3
1. Експертний спосіб	<p>Клієнт вірно визначив суть і зміст проблеми.</p> <p>Клієнт визнав, що у консультанта є здібності для вирішення проблеми.</p> <p>Клієнт дав правильну інформацію з проблеми.</p> <p>Клієнт продумав і схвалив можливі наслідки отримуваної допомоги.</p>	<p>Консультація фахівця повністю орієнтована на зміст проблеми.</p> <p>Клієнт тимчасово передає вирішення проблеми фахівцю, вивільняючи час для вирішення інших завдань організації.</p> <p>Роль консультанта – фахівець, який передає клієнту готове рішення без коментарів і обґрунтувань.</p>
2. Навчальний спосіб	<p>Клієнт вірно визначив суть і зміст проблеми.</p> <p>Клієнт визнав, що у консультанта є здібності для вирішення проблеми.</p> <p>Клієнт дав правильну інформацію з проблеми.</p> <p>Клієнт продумав і схвалив можливі наслідки отримуваної допомоги.</p>	<p>Консультація фахівця повністю орієнтована на зміст проблеми.</p> <p>Клієнт тимчасово передає вирішення проблеми фахівцеві, беручи участь в семінарі з виявлення способів вирішення проблеми.</p> <p>Роль консультанта – фахівець, який передає клієнту готове рішення з коментарями і поясненнями.</p>
3. Процесний спосіб	<p>Клієнт констатує, що само визначення суті і змісту проблеми представляється складним і заплутаним.</p> <p>Клієнт готовий дозволити консультанту брати участь не лише у визначенні суті проблеми, але і в процесі її рішення.</p> <p>Клієнт хоче діяти конструктивно і якоюсь мірою володіє умінням вирішувати проблеми.</p> <p>Клієнт знає, які можливі рішення або способи дієві в даній проблемній ситуації.</p> <p>Консультант схвалює цілі і цінності організації клієнта.</p> <p>Клієнт дав правильну інформацію по ситуації в організації.</p> <p>Клієнт продумав і схвалив можливі наслідки отримуваної допомоги.</p>	<p>Консультація по процесу орієнтована на те, щоб допомогти клієнту спочатку виявити проблеми, потім зрозуміти суть ситуацій, пов'язаних з процесом змін і змістом проблем, і, нарешті, визначати розвиток цих процесів.</p> <p>Клієнт сам вибирає алгоритми вирішення проблем і застосовує їх в практичній діяльності, при цьому його здатність вирішувати проблеми поліпшуватиметься.</p> <p>Консультація по процесу розвиває уміння клієнта вирішувати проблеми.</p> <p>Роль консультанта по процесу – сприяти процесу вирішення проблем, а не визначати їх зміст.</p>

Таблиця 4.3 – Стратегічні альтернативи у виборі способу консультування

Експертний спосіб		Навчальний спосіб		Процесний спосіб	
Плюси	Мінуси	Плюси	Мінуси	Плюси	Мінуси
1	2	3	4	5	6
Швидкість	Складна взаємозалежність	Підвищує готовність до змін	Відсутність постійності	Впливає на людей і організацію	Вимагає часу
Годиться при кризах	Можна невірно інформувати про проблеми	Допомагає при поглибленні в суть проблеми	Низька взаємозалежність	Впливає на людей і організацію	Вимагає грошей
Годиться при технічних проблемах	Народжує опір змінам	Швидка, досить економічна	Короткостроковий вплив	Збільшує постійну готовність до змін	Вимагає значних людських ресурсів
Відносно дешева	Не використовуються власні інтелектуальні ресурси	Що мотивує	Важко застосувати на практиці	Дає глибокі знання через діяльність	Вимагає високої готовності організації
Не зв'язує власних ресурсів	Вузька за змістом	Дає знання	Впливає тільки на учасників на рівні особи	Діє на практиці і орієнтована на кінцеві результати	Неістотні моменти можуть робити дуже великий вплив
Об'єктивна	Головні моменти можуть залишитися без розгляду	Впливає на позицію учасників навчання	Приводить до розвитку рівня менеджменту персоналу	Генерує нові ідеї і ноу-хау	—
Привносить ідеї ззовні	Відсутність постійності	Привносить ідеї ззовні	—	—	—

Інколи клієнт вирішує створити власний консультативний підрозділ за допомогою консультанта, тобто обрати так званий внутрішній спосіб консультування. Обрані модель і спосіб консультування автоматично передбачають певну поведінкову роль представників консультативної організації.

Ключовими елементами партнерського підходу до розв'язання проблеми і побудови ефективних взаємовідносин є такі:

- співпраця клієнта і консультанта для набуття незалежності від різноманітних аспектів процесу розв'язання проблеми;
- двосторонність ухвалення рішення, підтвердження відповідальності і експертизи;
- збирання і аналіз даних у тісній співпраці клієнта і консультанта;
- бачення розв'язання конфлікту як джерела нових ідей;
- продовження партнерства завдяки зусиллям із досягнення взаєморозуміння щодо напрямів розв'язання проблеми;
- визначення змісту і характеру відповідальності в процесі дискусії про ролі клієнта і консультанта, доступні ресурси, фіксування їх у контракті.

Перевірка правильності вибору консультанта продовжується й на наступному етапі співпраці клієнта з консультантом – етапі первинної діагностики стану консультаційної організації. Після завершення цього етапу може бути прийняте остаточне рішення щодо продовження чи припинення співпраці.

Тема 5. ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНСУЛЬТАНТА (14 год.)

Питання теми:

1. Методи нагромадження інформації.
2. Методи аналізу інформації (*сам.*).
3. Методи бізнес-аналізу, розроблення та впровадження консультаційних послуг.

1. Методи нагромадження інформації.

Робота консультанта на всіх етапах виконання консультаційного проекту пов'язана зі збиранням (нагромадженням) інформації про діяльність клієнтської організації, що є найбільш трудомістким і відповідальним завданням при виконанні консультаційного проекту. Тільки на основі повної, достовірної і якісної інформації можна діагностувати проблеми в діяльності клієнтської організації, розробити методи їх подолання і реалізувати на практиці.

Для збирання інформації в клієнтській організації є багато методів, основними з яких є спостереження, отримання документованих даних, опитування персоналу, інтерв'ю, метод фокус-груп, експертне оцінювання, метод Дельфі.

1) Отримання інформації методом спостереження та вивчення документів.

Діяльність консультанта у клієнтській організації протягом усього періоду виконання консультаційного проекту передбачає **спостереження** – пряме й безпосереднє збирання даних про стан клієнтської організації, процеси та явища, які відбуваються в ній. Дані спостереження доповнюють і поглиблюють офіційну інформацію, зафіксовану в документах або надану керівництвом клієнтської організації. Наприклад, офіційні дані про рівень продуктивності праці у клієнтській організації не дають змоги виявити

глибинних причин, які її зумовлюють. Провівши спостереження на окремих робочих місцях, можна з'ясувати як загальні, так й індивідуальні (випадкові) причини, що впливають на цей показник. На основі проведеного спостереження можна виявити не тільки загальні для клієнтської організації обставини і причини виникнення певних процесів та явищ, а й індивідуальні особливості, суттєві з позицій виявлення тенденцій і напрямів загального розвитку цих явищ і процесів у клієнтській організації. Результати спостереження повинні фіксуватися у письмовій чи іншій формі.

У консультаційній практиці широко використовується також отримання документальної інформації. Документ є носієм інформації, тобто відображенням фактів, подій, предметів, явищ суспільної дійсності і розумової діяльності людини, закріплених на носіях інформації, зафіксованої у певний спосіб для її передавання у часі і просторі. Документ може бути отриманий у письмовому, графічному вигляді, у вигляді рисунка, фотографії, звукозапису. Зафіксувавши інформацію, він забезпечує її збереження і нагромадження, можливість передавання іншій особі, багаторазове використання, повернення до інформації в часі. Реєструючи явища, документ виконує функцію обліку, використовується як доказ, тобто є багатофункціональним. Усі форми управлінської діяльності відображаються у відповідних документах, які є способом і засобом реалізації управлінських функцій.

Консультант найчастіше користується інформацією з документів, циркулюючих у загальній системі документообігу клієнтської організації. Це документи бухгалтерського, статистичного та кадрового обліку і звітності, первинні документи, що відображають проведення управлінських і господарських операцій, службові подання, пояснення, заяви, протоколи, акти ревізій, доповіді керівників організації, прес-релізи тощо. Корисними можуть бути також зовнішні документи, які стосуються діяльності клієнтської організації: акти перевірок, огляди діяльності організації, складені незалежними експертами, наукові дослідження, виконані на її матеріалах, публікації у спеціалізованих виданнях і ЗМІ. Крім того, консультант може запросити від представників

клієнтської організації складання спеціальних документів, необхідних для проведення консультаційного процесу. Такі документи зазвичай є похідними від основних і готуються для узагальнення чи поглиблення інформації, яка міститься у системі документаційного забезпечення діяльності клієнтської організації, наприклад пояснювальні записки, які розкривають зміст певних звітних статистичних показників, копії первинних документів, на основі яких було складено узагальнюючі, тощо.

Щоб ефективно використати інформацію з офіційних документів і правильно зробити запит на необхідний документ, необхідно знати способи зберігання документації і основи архівної справи. Перш ніж використати інформацію з документальних джерел, потрібно проаналізувати самі документи. Найпоширенішими у консультаційній практиці є **традиційний (класичний) аналіз** – послідовне проведення розумових операцій, спрямованих на верифікацію документів та інтерпретацію відомостей, що містяться в них. Традиційний аналіз складається з двох етапів – формального і змістовного.

Формальний аналіз документів розпочинають зі встановлення виду документа, часу і місця його появи, автора (відповідальної особи), цілей складання тощо. Відтак перевіряють повноту заповнення реквізитів, передбачених формою документа чи правилами діловодства, відповідність змісту документа нормативно-правовим вимогам, наявність логічної взаємообумовленості окремих видів інформації та показників (наприклад, одиниць виміру відображених у документі цифрових даних). Усі документи, як правило, мають дві основні частини: вербальну, в якій розміщують загальний опис інформації і об'єкта, якого вона стосується, і статистичний матеріал, який несе основне змістове інформаційне навантаження. Одним із завдань дослідника є зіставлення і оцінювання відповідності вербальної і статистичної частин. Для консультанта статистичний матеріал часто є найважливішим, оскільки надає кількісні характеристики.

Змістовий аналіз документів полягає в детальному вивченні документованої інформації. Насамперед звертають увагу на достовірність і

повноту даних. Надійність і достовірність самого документа не завжди гарантують точність відомостей, що повідомляються у ньому. У процесі аналізу слід з'ясувати джерела, використані для складання документа, оскільки від цього залежить достовірність інформації. Дуже важливо також виявити метод отримання укладачем документа первинних даних.

Змістовий аналіз документів вимагає індивідуального вибору методів вивчення інформації до кожного документа. Наприклад, якщо під час аналізу статистичних даних виникає сумнів у їх достовірності, слід звірити їх з даними бухгалтерського обліку; якщо виникає сумнів у достовірності інформації з кадрових питань, варто звернутися до працівників організації.

Отже, при аналізі документів консультант повинен виявити, пояснити й усунути розбіжності і суперечності між ними. Проаналізувавши, оцінивши і відібравши документи, які містять необхідну з точки зору консультанта інформацію, можна приступати до створення масивів даних і систематизації їх у певних тематичних розділах. Цей етап передбачає такі стадії: систематизація матеріалу; вилучення надлишкових, дублюючих та застарілих даних; оцінювання корисності інформації під кутом зору завдань дослідження. Матеріали, визнані непотрібними, вилучають і до закінчення консультування зберігають окремо, оскільки можливо, що вони теж можуть знадобитися. Уточнюють характеристику змісту і напрямів використання найважливіших документів. За необхідності складають допоміжні покажчики до матеріалів або доповнюють складені.

Таке упорядкування інформації допомагає на наступному етапі провести її статистичне, економіко-математичне, графічне оброблення тощо.

2) Отримання інформації шляхом анкетування

У консультаційних дослідженнях для отримання інформації, переважно соціально-економічного і соціально-психологічного характеру, широко використовують ***анкетування (опитування)*** – отримання інформації за допо-

могою попередньо укомплектованих питань. Цей метод допомагає отримувати необхідні дані, які не відображаються у статистичній чи іншій звітності.

Соціально-економічна інформація – це дані про соціальне і професійне становище опитуваних, розміри їх доходу, склад сім'ї тощо; соціально-психологічна – це відомості про вплив на поведінку працівників об'єктивних і суб'єктивних чинників (вертикальні і горизонтальні відносини в колективі, стиль керівництва, мотивування тощо).

Для успішного опитування необхідно розробити програму. Для цього слід проаналізувати загальну соціально-економічну інформацію про клієнтську організацію (дані про стан ринку, виробництво і стан продажів товарів чи послуг, фінансові показники тощо). Детальний аналіз допоможе уникнути отримання вже відомої інформації; правильно оцінити характер і обсяги даних, які треба отримати; розробити робочу гіпотезу; визначити вигляд, місце і масштаби опитування; з'ясувати кон'юнктуру.

У невеликих організаціях проводиться суцільне опитування всіх працівників. Якщо ж кількість працівників клієнтської організації становить кілька сотень чи тисяч осіб, проведення суцільного опитування практично неможливе. У цьому разі використовують вибіркоче анкетне опитування, за якого визначають чисельність і склад опитуваних осіб, тобто відбирають частину цілого, характеристики якої поширюють на всю сукупність. Така робота повинна спиратися на глибокі знання теорії вибіркового методу. На наступному кроці підготовки опитування розробляють письмову форму постановки питань респондентам – анкету.

Анкета – це об'єднана єдиним дослідницьким задумом система питань, спрямованих на виявлення кількісно-якісних об'єкта і предмета аналізу. Щоб анкета могла успішно виконати своє призначення, необхідно використовувати певні правила і принципи її конструювання, насамперед це стосується побудови питань. Питання, що використовуються в анкетах, можна класифікувати за змістом (питання про факти свідомості, про факти поведінки та особистість респондента); за формою (відкриті, закриті і напівзакриті, прямі і непрямі); за

функціями (основні і другорядні).

Питання про факти свідомості спрямовані на виявлення думок, побажань, планів опитуваного або стосуються будь-яких об'єктів. Будь-яка думка, висловлена респондентом, за змістом являє собою оцінне судження, що ґрунтується на індивідуальних уявленнях, і тому є суб'єктивною.

Питання про факти поведінки дають змогу виявити вчинки, дії, наслідки діяльності окремих людей та їх груп.

Питання про особистість респондента є обов'язковою складовою анкети, оскільки створюють соціально-демографічний «портрет» опитуваного (стать, вік, національність, освіта, професія, сімейний стан та інші характеристики). Не слід примушувати опитуваного повідомляти своє ім'я та прізвище, бо анонімні відповіді часто об'єктивніші, ніж персоніфіковані.

Закритими питаннями називають ті, на які в анкеті наводиться повний набір варіантів відповіді. Опитуваний умовною позначкою відмічає обраний варіант, проти якого зазначено умовний код. Така форма постановки питань зручна для оброблення анкет із використанням обчислювальної техніки. Закриті питання можуть бути альтернативними (одна відповідь з можливих) і не альтернативними (кілька варіантів відповіді).

Напівзакриті питання передбачають, що опитувана особа має змогу разом із запропонованими варіантами відповідей дати сформульовану власну відповідь. Відповіді на закриті і напівзакриті питання розташовуються на лінії питання.

Досить часто в анкетах використовується таблична форма відповідей на закриті чи напівзакриті питання. При цьому шкала виміру в таблиці може розташовуватися в рядках (табл. 5.1) або стовпчиках таблиці (табл. 5.2).

Таблиця 5.1 – Чи вистачає Вам часу?

Питання	Вистачає	Не вистачає	Складно відповісти
На навчання і підвищення	001	002	003

кваліфікації			
На відпочинок і розваги	004	005	006
На виховання дітей	007	008	009
На фізкультуру і спорт	010	011	012

Таблиця 5.2 – Як Ви оцінюєте зміни на підприємстві після приходу нового власника?

	Умови праці	Дотримання техніки безпеки	Матеріальне стимулювання
Змінилися в кращий бік	001	004	007
Лишилися без змін	002	005	008
Змінилися в гірший бік	003	006	009

Розташування вимірювальної (оцінної) шкали в таблиці не впливає на характер відповідей. Важливо лише, щоб порядок коду змінювався завжди в напрямі зміни оцінок. Відповідно у першій таблиці порядок кодів змінюється в рядку, а в другій – у стовпцях.

Відкриті питання не містять підказок і не нав'язують респонденту варіант відповіді. Вони дають змогу повністю виразити свою думку, що допомагає зібрати багатшу за змістом інформацію.

Під останнім рядком розміщуються коди, за допомогою яких здійснюється підготовка відповідей для оброблення на ЕОМ.

Формалізація відповідей на відкриті питання є основною незручністю, яка утруднює їх широке використання в анкетах. Однак їх застосування необхідне, особливо для того, щоб з'ясувати рівень аналітичності і конструктивності мислення респондента.

Вибір форми питання залежить від змісту інформації, яку прагне отримати консультант, і його знання або незнання усіх можливих варіантів відповідей на сформульоване питання. Психологічна основа відповіді на

закрите питання суттєво інша, ніж на відкрите. Відповідно не збігається і зміст отриманої інформації. Формулюючи відповідь на відкрите питання, респондент керується тільки власними уявленнями, відповідь більш індивідуалізована, дає детальну і різноманітну інформацію.

Респонденти охочіше відповідають на відкриті питання тоді, коли мають систему уявлень щодо поставленого питання і вважають себе в ньому компетентними. Якщо ж предмет опитування малознайомий або незвичний, складний, то респонденти ухиляються, дають невизначену відповідь, відповідають не по суті. Консультант ризикує зовсім не отримати змістовної інформації. Використання закритої форми питання допомагає респонденту зорієнтуватися в предметі розмови і виразити своє ставлення до проблеми.

Інколи прямі питання анкети вимагають від респондента критичних оцінок. Вони нерідко залишаються без відповіді або містять неточну інформацію. Тоді доречними є використання питань, сформульованих у непрямій формі. Наприклад, якщо керівникам середньої ланки задати пряме запитання «Що заважає Вам у Вашій професійній діяльності», то більшість відповість «Нічого не заважає», а на питання «Просимо Вас закінчити фразу: “Якість професійної діяльності керівників середньої ланки нашої організації можна підвищити, якщо...”» можна отримати інформативну відповідь.

Основні питання спрямовані на отримання інформації про сутність досліджуваного явища, а другорядні — на виявлення адресата основного питання (питання-фільтри) та перевірку ступеня відвертості відповідей (контрольні питання). Необхідність у питаннях-фільтрах (наприклад, «Ваша освіта (повна вища, базова вища, загальна)») виникає тоді, коли консультанту потрібно отримати дані, які характеризують не всю сукупність опитуваних, а певну її частину. Контрольні питання розміщують як до, так і після основних. Наприклад, після основного питання «Чи знаєте Ви, які соціальні гарантії зафіксовані в колективному договорі?» можна ставити питання «Які з них Ви вважаєте найважливішими?».

Підвищенню достовірності відповідей сприяє дотримання певних

методичних вимог, зокрема надання можливості ухилитися від відповіді або виразити невизначену думку. Консультант повинен передбачити такі варіанти відповідей, як «складно відповісти», «по-різному» тощо. Велика кількість таких відповідей є показником або відсутності усталеної думки в опитуваних, або непридатності питання для отримання потрібної інформації. Питання не можуть містити очевидних або прихованих підказок. Потрібно слідкувати за збалансованістю позитивних і негативних суджень, враховувати можливості пам'яті респондентів, їх здатність до аналізу і узагальнення власних вчинків, поглядів та явищ, а також процесів, що відбуваються у клієнтській організації.

У зверненні до респондента викладають тему, завдання, мету опитування, пояснюють техніку заповнення анкети, розміщують питання про особистість опитуваного.

Потім вміщують прості питання, нейтральні за змістом. Крім пізнавальної ролі, вони формують у опитуваного психологічну установку на співробітництво. Складніші питання, що потребують аналізу, роздумів, активізації пам'яті, розміщують у середині анкети, об'єднуючи в блоки за тематичним і проблемним принципами. Наприкінці анкети потрібно помістити подяку опитуваному за співпрацю.

Після опитування складають звіт про виконану роботу. Якщо анкетне опитування є складовою консультаційного проекту, то матеріали опитування включають до основного звіту, а якщо за його допомогою розв'язують самостійне завдання, то складають спеціальний звіт. Зазвичай він складається з трьох частин: вступу (описують мету і завдання опитування, методику його проведення, кількість і способи відбору опитуваних та час проведення опитування), основної частини (зміст анкетного опитування, робоча гіпотеза, обґрунтування застосованих методів, пояснення змісту опитувальної анкети), завершальної частини (основні висновки і пропозиції). У додатку вміщують опиту - вальні анкети, завдання і письмові інструкції реєстраторам; методичні розробки з формування вибірки, у його другій частині наводять усі статистичні таблиці, отримані шляхом обчислювального оброблення анкет.

У широкому розумінні слова до методів опитування належить також інтерв'ювання.

Інтерв'ю – бесіда, що проводиться представниками консультаційної організації з працівниками клієнта за певним планом, але без суворої деталізації питань.

Інтерв'ювання має свої переваги і недоліки порівняно з анкетуванням. Тому при плануванні дослідження часто доводиться вирішувати, якому з них надати перевагу з позицій економії затрат часу і коштів та отримання надійної й достовірної інформації. **Розрізняють три види інтерв'ювання:** формалізоване, сфокусоване і вільне. *Формалізоване (стандартизоване) інтерв'ю* є найпоширенішим. У цьому випадку спілкування інтерв'юера і респондента суворо регламентоване детально розробленим опитувальником та інструкцією, призначеною для інтерв'юера.

Інтерв'юер зобов'язаний точно дотримуватися формулювань питань і їх послідовності. У стандартизованому інтерв'ю зазвичай переважають закриті запитання. Якщо варіантів можливих відповідей надто багато, їх доцільно друкувати на окремих картках, які вручають респондентам для прочитання. Щоб картки було легше співвідносити з питанням, на них проставляють номери. Формулювання питань повинні бути придатними для бесіди, тобто план інтерв'ю розробляють у розмовному стилі. Наприклад, питання із застосуванням картки може формулюватися так: «На цій картці перераховано різні види занять у вільний час. Скажіть, будь ласка, якими з них Ви зазвичай займаєтесь?». До цього питання в бланку інтерв'ю повинна бути примітка: «Дати респонденту картку № ...».

Вступну бесіду з респондентом, переходи від одного її розділу до іншого детально розробляє консультант, а інтерв'юер точно відтворює. Не слід допускати довільного тлумачення, відхилення від сенсу первинного формулювання питання. За цієї форми опитування вплив інтерв'юера на якість даних може бути зведений до мінімуму, а надійність отримуваної інформації залежить насамперед від його сумлінності і пунктуальності.

Інтерв'ю з відкритими питаннями передбачає менший ступінь стандартизації поведінки респондента та інтерв'юера. Консультант розробляє докладний план інтерв'ю, який передбачає чітко визначену послідовність питань і їх формулювання у відкритій формі. Інтерв'юер точно відтворює питання, а респондент дає відповіді у вільній формі. Інтерв'юер повинен їх повно і чітко реєструвати.

Спосіб фіксації відповідей є стандартним, передбаченим інструкцією. Це може бути дослівний запис із збереженням лексики опитуваного (зокрема, стенографія або магнітофонний запис); кодування відповідей у процесі опитування. Цей вид інтерв'ю вимагає великих витрат часу і праці респондента та інтерв'юера. Тому інтерв'ю з відкритими питаннями рідко застосовують для масових опитувань. Однак іноді врахування якомога ширшого діапазону відмінностей у поведінці, думках, оцінках опитаних має особливу цінність, а таку інформацію можна отримати, тільки надавши інтерв'юеру більше свободи в реєстрації висловів респондентів.

Метою *сфокусованого інтерв'ю* є збирання думок, оцінок з приводу конкретної ситуації, явища, його наслідків або причин. Респондентів у цьому виді інтерв'ю наперед ознайомлюють із предметом бесіди: їм надається певний документ, про який ітиметься, або вони беруть участь у роботі семінару, методика і зміст якого потім обговорюватимуться тощо. Заздалегідь готують питання для такого інтерв'ю, причому їх перелік для інтерв'юера обов'язковий: він може міняти їх послідовність і формулювання, але з кожного питання повинен отримати інформацію.

Вільне інтерв'ю характеризується мінімальними вимогами до стандартизації поведінки інтерв'юера. Цей вид опитування застосовують, коли дослідник тільки визначає проблему дослідження, уточнює її конкретний зміст в умовах того підприємства» де виконується консультаційний проект. Наприклад, плануючи дослідження ефективності системи професійного навчання на великому промисловому підприємстві, дослідник може провести серію вільних інтерв'ю, щоб з'ясувати, які уявлення, очікування, вимоги щодо

цієї проблеми властиві керівництву підприємства та організаторам профнавчання.

Вільне інтерв'ю проводять без наперед підготовленого опитувальника або розробленого плану бесіди, визначають тільки його тему. Напрямок бесіди, її логічна структура, послідовність питань, їх формулювання залежать від індивідуальних особливостей того, хто здійснює опитування, його уявлень, конкретної ситуації інтерв'ю. Отримувана інформація не потребує уніфікації для статистичного оброблення, оскільки цінується її унікальність, широта асоціацій, аналіз специфіки проблеми. Групи опитуваних переважно невеликі (рідко перевищують один-два десятки осіб). Їх відповіді записують із максимальною точністю (бажано з допомогою стенографії, магнітофону). Для узагальнення відповідей застосовують традиційні методи аналізу текстів.

При використанні методу інтерв'ю нерідко виникає *ефект інтерв'юера* – явище, в якому виявляється вплив інтерв'юера на якість отриманих результатів. Цей вплив часто не усвідомлюється інтерв'юером і виявляється не тільки в розмовному (вербальному) спілкуванні, а й у різноманітних непрямих, неявних формах: емоційному тоні бесіди, міміці, поведінці тощо.

Зі зростанням стандартизованості інтерв'ю знижується вплив інтерв'юера. Однак досвід досліджень свідчить, що інтерв'юер активно реагує на недоробки автора опитувальника, намагається їх виправляти. Наприклад, нетактовні формулювання питань інтерв'юер намагається змінити на свій розсуд або зовсім їх не ставить. Отже, якість роботи інтерв'юера помітно впливає на якість опитувальника та інструкції до нього.

Нейтралізувати прагнення респондентів «угадати» відповідь, яка «сподобається» інтерв'юеру, допоможе насамперед його стриманість у прояві власних реакцій, доброзичливість, увага, уникання дискусій з респондентом.

Інтерв'юеру слід остерігатися схильності до формування стереотипного образу певної групи людей. Орієнтуючись на ці стереотипи, він може неухважно слухати респондента і відзначати варіанти відповідей, які відображають не стільки відповіді опитуваних, скільки його очікування.

Застосовуючи метод інтерв'ю, консультант обов'язково повинен проконтролювати якість роботи інтерв'юєрів. Найпоширенішою формою такого контролю є вибіркові повторні відвідини респондентів для з'ясування подробиць про зміст інтерв'ю і враження, яке справив інтерв'юєр.

Існують дослідницькі ситуації, за яких метод інтерв'ю є єдино придатним. Наприклад, це опитування респондентів на підготовчому етапі консультування, коли створюється загальне враження про клієнтську організацію і розробляються робочі гіпотези, або пробне дослідження, за якого перевіряють якість методик збору даних. Метод інтерв'ю незамінний і тоді, коли проблема, що вивчається, вимагає використання при формулюванні питань таких термінів, які спричиняють мовні, смислові, логічні труднощі респондентам.

Можлива змішана стратегія використання методів опитування в межах одного дослідження. Так, на стадії попередньої діагностики використовується метод інтерв'ю, а при проведенні поглибленої діагностики — анкетування. Після аналізу результатів анкетування виділяють окремі групи респондентів, яких опитують методом інтерв'ю за поглибленою програмою. Така стратегія можлива, наприклад, при вивченні життєвих планів працівників і їх реалізації.

3) Отримання інформації методом фокус-груп

Одним із якісних методів збору інформації є метод фокус-груп, який ґрунтується на використанні ефекту групової динаміки. Цей метод полягає у проведенні групової дискусії під керівництвом фахівця (модератора). Основною перевагою методу фокус-груп є можливість оперативного отримання так званої глибинної інформації у невеликій групі респондентів (від 8 до 12 осіб). Відбір учасників здійснюють за статтю, віком, професією, посадою тощо.

Увага учасників фокусується на досліджуваній проблемі (темі) з метою визначити ставлення до неї, з'ясувати мотивацію вчинків, дій. Цей метод дає змогу консультанту спостерігати за проведенням дослідження і робити відпо-

відні висновки. Метод фокус-групи ґрунтується на глибинному груповому інтерв'ю, яке допомагає отримати від респондентів інформацію, що відображає широкий спектр ставлення опитуваних до проблеми. критерій χ^2 для оцінки нуль-гіпотези про рівномірне ранжування. Використання цього методу допомагає виявити, наприклад, чинники, найбільш важливі з погляду експертів.

Процес отримання інформації методом експертного оцінювання, складний і трудомісткий, однак все це компенсується досить високим рівнем надійності отриманих результатів, можливостями взаємного узгодження кількісної і якісної інформації, отриманої від фахівців на основі їхнього розуміння сутності проблем, інтуїції і відчуття перспективи розвитку організації та її середовища.

5) Отримання інформації методом Дельфі

Одним із методів формування групової експертної оцінки є метод Дельфі (отримав назву від давньогрецького міста Дельфи, де перебували оракули).

Метод Дельфі полягає у послідовному здійснюванні процедур, спрямованих на формування групової думки щодо проблем, про які мало інформації, із метою прогнозування майбутніх подій.

Процедури, використовувані в методі Дельфі, характеризуються трьома основними ознаками: анонімністю, регульованим зворотним зв'язком і груповою відповіддю. Анонімність досягається застосуванням спеціальних запитальників або іншими способами індивідуального опитування. Регульований зворотний зв'язок здійснюється за рахунок проведення кількох турів опитування, причому результати кожного туру обробляють за допомогою статистичних методів і повідомляють експертам. Зворотний зв'язок підвищує об'єктивність і надійність оцінок. Статистичні методи для визначення групової відповіді використовують так, щоб зменшити статистичну розбіжність індивідуальних оцінок.

Згідно з методом Дельфі відповідь на поставлені питання можливо

надавати у вигляді числа; експерти повинні володіти достатньою інформацією для того, щоб дати оцінку; відповідь на кожне з питань (оцінка) має бути обґрунтована експертом.

Виявлення переважаючих думок за методом Дельфі дає змогу зближувати точки зору експертів. Однак метод не спрямований на досягнення єдиної думки, оскільки відмінності існують і наприкінці опитування.

Опитування проводиться в чотири тури. Під час кожного туру експерт повинен висловити свою думку у вигляді числа на підготовленій шкалі оцінок. Під час першого туру експерти оцінюють події, перелік яких розроблено консультантами. Експерти можуть поповнити або скоротити перелік. Після першого туру консультанти проводять статистичне оброблення отриманих оцінок. У ході другого туру кожному експертові повідомляється значення медіани і розбіжність між крайніми кuartилями. Експертів, чиї оцінки опинилися у крайніх кuartилях, просять обґрунтувати причини розбіжності з груповою думкою. З отриманими обґрунтуваннями знайомлять решту експертів. Така процедура дає змогу всім експертам врахувати обставини, які вони могли випадково пропустити або якими знехтували під час першого туру опитування. Після проведення другого туру повторюється процедура статистичного оброблення оцінок, результати якого повідомляються експертам. Усі учасники експертизи під час другого туру повинні обґрунтувати свої оцінки. Після третього туру експертів, чиї оцінки знову не увійшли до інтервалу між крайніми кuartилями, просять висунути контраргументи на користь своїх оцінок. У четвертому турі експертизи всі мотивування знову доводять до відома учасників експертизи, які мають останню можливість переглянути свої відповіді. Медіану цих остаточних відповідей обирають за оцінку, найближчу до єдиної думки групи. Якщо експерти приходять до згоди раніше, наприклад після другого туру, то опитування припиняють.

Метод Дельфі використовується як при довгостроковому прогнозуванні, так і для вивчення економічних і соціальних проблем.

Метод має і недоліки: значні витрати часу на процедуру експертизи,

неможливість прямого зіткнення думок експертів, яке може генерувати ідеї.

3. Методи бізнес-аналізу, розроблення та впровадження консультаційних послуг.

Розвиток консультаційної діяльності підштовхнув науковців і консультантів-практиків до розроблення нових аеалітичних методів, які відрізняються від класичних, переважно спрямованих на аналіз фінансово-економічної діяльності організації. Часто їх називають методами, що ґрунтуються на використанні інтуїції і досвіду фахівців.

Осодливістю використання більшості з цих методів є їх універсальність як на етапі аналізу діяльності клієнтської організації, так і на етапах розроблення варіантів рішень, їх оцінювання та прогнозування наслідків організаційних змін.

1) Аналіз ділового циклу

При формуванні організаційної структури організації і комплектуванні її штатів особливу увагу слід приділяти взаємодії функціональних підрозділів та поділу їх на різні служби. Відправною точкою тут може слугувати діловий цикл організації, тісно пов'язаний з її основними функціями: розвитком, виробництвом, маркетингом і адмініструванням (рис. 5.1).

Наведена на рис. 5.1 схема просто і чітко відображає картину утворення складних організаційних і ділових структур. Діловий цикл розпочинається з маркетингу – діяльності, спрямованої на створення попиту, включає управління ресурсами (витратами, капіталом, нематеріальними елементами у вигляді ноу-хау і спеціальних навичок персоналу) і завершується отриманням прибутку, який можна представити як дохід на використанні ресурси.

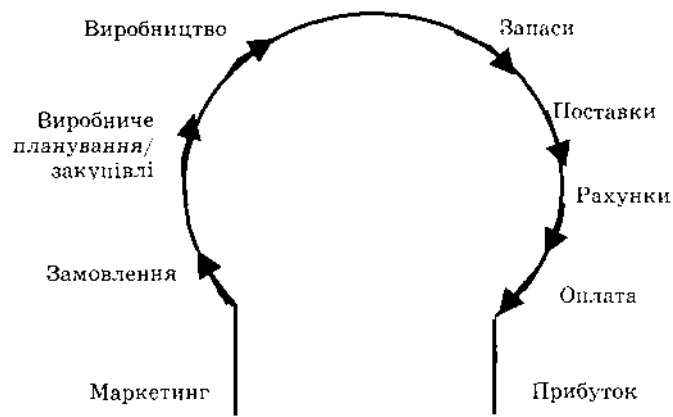


Рисунок 5.1 – Діловий цикл організації

Згідно зі схемою організаційна структура управління повинна будуватися так, щоб забезпечити всі стадії ділового циклу організації. Зокрема, будуючи організаційну структуру управління, під позицією «маркетинг» можна розташувати «потреби індивідуумів і юридичних осіб», а також додати «потреби в отриманні прибутку на інвестований капітал», необхідний для підтримки деяких елементів системи мотивації.

Аналіз ділового циклу дає змогу вдосконалити організаційну структуру.

2) Крива досвіду

У 1926 р. американські військові фахівці виявили, що витрати на виробництво одиниці продукції зменшуються на 20% кожен раз, коли обсяг виробництва подвоюється. Ця кореляційна залежність, властива фізичним виробничим процесам, що домінує в концепціях ділової стратегії і впливає на теорії поділу ринку.

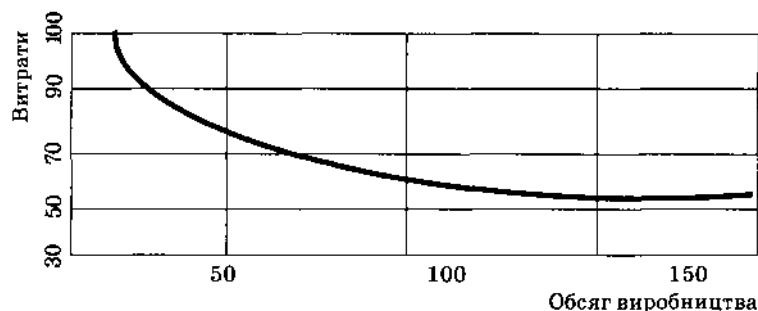


Рис. 3.5. Крива досвіду

Крива досвіду застосовується переважно у сфері матеріального виробництва. Вона належить до розряду класичних, оскільки виражає суть філософії економії на масштабах виробництва, яка тривалий час відіграла провідну роль при розробленні стратегій. Відповідно до цієї теорії особливе значення надається збільшенню частки організації на ринку, оскільки це дає змогу нарощувати обсяги виробництва і рухатися вниз по кривій у напрямі зниження виробничих витрат. Саме так можна домогтися вищого рівня доходів і норми прибутку, а отже, більшої конкурентоспроможності.

Теорія передбачає, що розширення виробництва дає змогу неухильно підвищувати ефективність виробництва, використовуючи накопичений досвід. Йдеться про ефект постійного навчання, який доповнює можливості, пов'язані зі спеціалізацією виробництва і з розподілом витрат капіталу на більшу кількість одиниць продукції.

3) Метод аналізу «GAP»

Метод аналізу «GAP» (англ. gap – проміжок) розроблено у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії (США). Він був спробою знайти методи розроблення стратегії і методи управління, які допомагають поліпшити стан справ в організації відповідно до зростаючого рівня її домагань.

Аналіз «GAP» виконують у такі етапи:

- 1) попереднє формулювання цілей діяльності на один, три, п'ять років;
- 2) прогнозування динаміки норми прибутку в тісному взаємозв'язку зі встановленими цілями для наявних відокремлених виробничих підрозділів підприємства;
- 3) встановлення розриву між цілями і прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підрозділу і прогноз результатів;

- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підрозділу і прогноз результатів;
- 6) розгляд інвестицій і альтернатив ділової стратегії для кожного підрозділу;
- 7) узгодження цілей стратегії кожного підрозділу з перспективами портфеля підприємства загалом;
- 8) встановлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожного підрозділу;
- 9) уточнення профілю можливих придбань нових підприємств (створення нових виробничих підрозділів);
- 10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їх можливого впливу на наявні в портфелі підприємства;
- 11) перегляд цілей і стратегій існуючих підрозділів з метою створення цих ресурсів.

Аналіз «GAP» можна назвати організованою атакою на невідповідність між бажаною і прогнозованою діяльністю.

4) Аналіз «3Cs»

Назва методу аналізу «3Cs» походить від скорочення англійських слів Company, Competitors, Customers – організація, конкуренти, клієнти. Суть аналізу за методом «3Cs» полягає у визначенні конкурентних переваг (КП) організації, тобто тих унікальних характеристик, які дають змогу їй випереджати своїх конкурентів.

Використовуючи метод «3Cs», на першому етапі необхідно визначити унікальні переваги, якими володіє клієнтська організація порівняно з конкурентами. Джерелами переваг є, наприклад, нові товари, ефективне виробництво, швидка реакція на постійні зміни потреб основних клієнтів і здатність оптимально розрахувати час виходу на ринок. Конкурентними перевагами також можуть бути власні корпоративні ресурси, наприклад патенти, мережа

постійних постачальників і покупців, ексклюзивні технологічні можливості та структурні утворення організації (спільні підприємства або стратегічні альянси тощо).

На другому етапі визначають унікальні ключові компетенції конкурентів (наприклад, більш довершені технології або мережі розподілу, пільговий доступ до ресурсів або домінуюче становище на ринку). Ці компетенції ослаблюють КП клієнтської організації. Бізнес-стратегії конкурентів також впливають на її КП: агресивні стратегії несуть серйозну загрозу, тоді як стратегії співпраці або доповнюючі стратегії можуть, підвищуючи загальну рентабельність галузі, принести користь клієнтській організації. Отже, на цьому етапі консультант всебічно діагностує КП інших організацій з метою використати їх в інтересах клієнта.

На третьому етапі консультанту слід проаналізувати потреби і поведінкові стереотипи споживачів продукції (послуг) клієнтської організації.

Комплексний аналіз за схемою «3Cs» дає змогу оцінити конкурентні переваги клієнтської організації в галузі і розробити відповідні дії для їх створення або зміцнення.

5) Метод «Lots»

З позицій цілісного погляду на розвиток бізнесу клієнтської організації часто недостатньо раціональних і аналітичних оцінок, а набагато дієвішим є вироблення в клієнтській організації здатності прогнозувати очікування покупців. Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес стало розроблення в 1980 р. методу, який отримав назву «Lots», що шведською мовою означає «лоцман».

Метод «Lots» ґрунтується на усвідомленні того, що підприємство, державна установа чи інша організація повинні вміти пристосувати свої дії до вимог покупців. І приватний бізнес, і державне управління сьогодні настільки складні, що без глибокого розуміння середовища, в якому вони працюють,

неможливе розуміння бажань і мотивів покупців. Центром досліджень повинні бути не зовнішні прояви, а глибинні мотиви усіх явищ.

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. Від якості такого обговорення залежить успішність застосування методу «Lots».

Обговорення охоплює дев'ять етапів і стосується: існуючого становища, стратегії, довгострокових цілей, короткострокових цілей діяльності, аналізу кадрового потенціалу, планів розвитку організації і звітності. При обговоренні цих проблем можуть бути використані різні моделі ділової стратегії і способи розв'язання задач.

Застосування методу «Lots» дає змогу виробити позицію, яка допоможе організації, підрозділу, індивідууму оптимізувати свої відносини із зовнішнім оточенням.

б) Модель Мак-Кінсі «7S»

Осмислити проблеми, пов'язані з розвитком або перебудовою організації, тобто з організаційними змінами, дає змогу модель «7S». Її назва походить від семи чинників (семи слів в англійській мові, що починаються на букву S), які, на думку експертів фірми організації «Мак-Кінсі», є важливими для розвитку організації: стратегії (strategy), навиків (skill), загально визнаних цінностей (shared values), структури (structure), систем (systems), кадрів (staff) і стилю (style) (рис. 5.3).

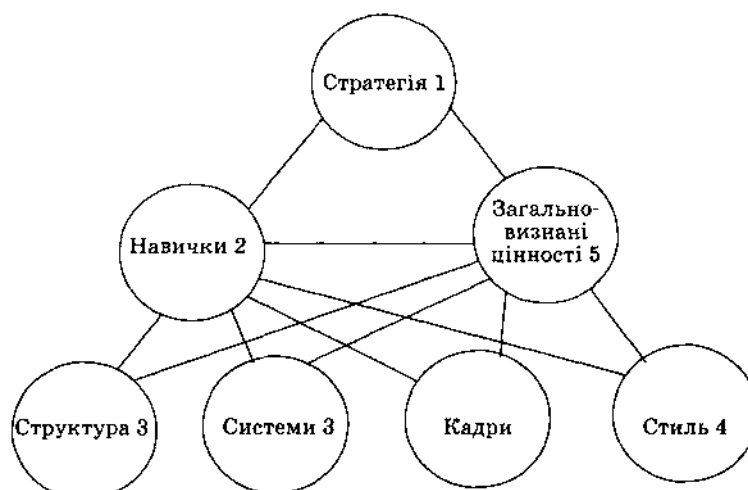


Рис. 3.6. Модель Мак-Кінсі «7S»

Зазвичай, коли необхідно провести організаційні зміни, сім складових змінюються саме в такій послідовності.

На першому етапі планування організаційних змін, як правило, розробляється стратегія. Вона визначає, на чому організація повинна концентрувати свої зусилля і знання і які узгоджені дії потрібно здійснити, щоб досягти істотних конкурентних переваг, як організація повинна пристосуватися до середовища і використовувати свій організаційний потенціал.

Розробивши стратегію, необхідно визначити, які найважливіші організаційні навички персоналу клієнтської організації будуть потрібні для її здійснення. Головним є не визначення необхідних навичок, а їх розвиток і використання. З достатньою інтенсивністю організація водночас може займатися розвитком не більш однієї-трьох навичок. Вони репрезентують зв'язок між стратегією і новим виглядом (формою) організації, визначаючи ті зміни, які повинні відбутися у п'яти «Б»: стратегії, системах, кадрах, стилі й загально визнаних цінностях.

Серед концепцій, що стосуються організаційних змін, найвідомішою є концепція проведення змін структури організацій – взаємозв'язків між різними сферами бізнесу, продуктовими відділками організацій і їх підрозділами. Ці взаємозв'язки – найпомітніший організаційний чинник, і, як правило, зміни розпочинають саме зі структури.

Однак запровадженням лише одних структурних змін реорганізувати підприємство неможливо. Потрібні зміни в системі організації. Під системами в моделі Мак-Кінсі розуміють заведений порядок перебігу процесів, які відбуваються в організації із залученням багатьох людей, що ухвалюють рішення, виконують різні види робіт і т.д. Системи активно впливають на все, що відбувається у більшості організацій, і в руках консультанта слугують могутнім інструментом здійснення змін. Зазвичай розроблення нових систем – найбільш трудомістка операція консультативного проекту.

Наступною складовою організаційних змін є кадри. Розв'язання питання

полягає в тому, щоб визначити, які люди потрібні організації. Це не стільки проблема добору окремих працівників, скільки загального ноу-хау в кадровій політиці організації.

Важливим елементом змін є стиль, який складається з двох елементів: особистого стилю і дій-символів. Проблема стилю не зводиться лише до проблеми особистого стилю керівника. На формування стилю впливає і те, як виконавці використовують свою особисту сигнальну систему, тобто наскільки їх дії відповідають особистому стилю керівника.

Загально визнані цінності зумовлюють ті обставини, які, за загальним визнанням, мають вирішальне значення для виживання і успіху організації.

Модель Мак-Кінсі не претендує на чітке скерування щодо розвитку бізнесу або розроблення стратегії. Вона лише представляє цілісний погляд на розвиток організації і послідовність здійснення організаційних перетворень, а неусвідомлення сутності застосування моделі призводить до її неправильного використання.

7) Модель «4Ps»

Назва моделі походить від перших букв чотирьох англійських слів: Product, Price, Place, Promotion — товар, ціна, розподіл, просування. Використання цієї моделі 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 (рис. 5.4)

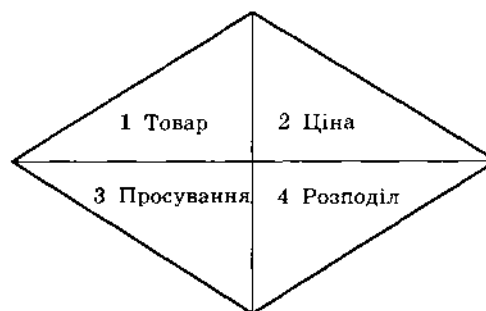


Рис. 3.7. Модель «4Ps»

Першим чинником, який визначає ефективність стратегії маркетингу, є товар. Розробляючи або аналізуючи вже розроблену маркетингову стратегію, зважають на низку обставин. Привабливість товару для споживача значною мірою визначається його характеристиками і особливостями. Споживачі надають перевагу товарам, які представляють для них більшу цінність, ніж товари-конкуренти, завдяки функціональним можливостям, дизайнерським рішенням, більшій надійності, нижчій ціні. Проте товари повсякденного попиту сприймаються споживачами як схожі, а то й абсолютно ідентичні за цінністю незалежно від особливостей або характеристик. Такі товари покупці розрізняють, як правило, тільки за ціною. Впродовж певного часу товар переживає кілька етапів «привабливості» (крива життєвого циклу товару). Нові товари розробляються і надходять на ринок, завойовують свій сегмент на ньому, досягають природної зрілості, після чого їх популярність знижується або внаслідок застарівання, або в результаті появи конкурентного товару-замінника, і, зрештою, їх виробництво може взагалі припинитися. Розуміння того, як споживачі визначають цінність товару порівняно з товарами-замінниками – найважливіший чинник ефективної стратегії маркетингу.

Рекомендації консультанта щодо цін повинні обґрунтовуватися певними міркуваннями. При встановленні ціни, окрім особливостей і характеристик виробу, необхідно також враховувати сприйняття споживачами цих товарів. Товари, цінність яких споживачі вважають вищою порівняно з конкурентними, можуть мати ціну з надбавкою, а товари, які споживачі не виокремлюють із загальної маси, продаються з надбавкою тільки іноді, а найчастіше – дешевше за аналоги. На ринку чистої конкуренції ціна товару через деякий час починає дорівнювати граничним витратам виробництва. Проте в умовах монополії ринкова ціна перевищує нормальну конкурентну, а кількість товару, що поставляється, менша, ніж на ринку чистої конкуренції. Це дає змогу організаціям отримувати надприбутки. Ціноутворення може бути не тільки пасивним елементом, а й активною рушійною силою стратегії організації. Ціну

можна встановити нижчою за середню ринкову для

того, щоб збільшити обсяг збуту (стратегія проникнення на ринок), або вищою від середньої ринкової для отримання максимального прибутку на одиницю товару (стратегія «зняття вершків»). Організація може спробувати збільшити прибуток, встановлюючи різні ціни для різних споживчих сегментів; надаючи різні цінові пропозиції, наприклад знижки; проводячи обмежені в часі акції або встановлюючи «взаємозалежні» ціни (зменшення ціни на один товар, що купується разом з іншим).

Успіх маркетингової стратегії значною мірою визначається також вибором схеми розподілу товару – місць продажу товару (каналів збуту). Каналами збуту можуть бути підприємства роздрібної торгівлі, продавці за каталогами, торговельні агенти, електронна торгівля. Не всі товари однаково ефективно продаються всіма каналами збуту, і, навпаки, не кожен канал збуту може ефективно реалізовувати будь-який товар. Отже, вибір каналу збуту прямо впливає на обсяги продажів і ціну. Широка роздрібна мережа зазвичай сприяє великому обсягу продажів і вищій ціні, яка покриває витрати на постачання товарів на ринок. І, навпаки, вузький, прямиший канал збуту, наприклад продаж за каталогом або електронна торгівля, зумовлює зменшення обсягу збуту внаслідок обмеженого доступу споживачів. Однак такий канал сприяє встановленню нижчих цін через відсутність посередників (третіх осіб – оптових дистриб'юторів), які вимагають плату за додаткові послуги (наприклад, за зберігання, доставку, фінансування, здійснення платежів і просування товару).

У маркетинговій стратегії значна увага повинна приділятися просуванню товару – найважливішому чиннику підвищення обізнаності споживачів і стимулювання пробної купівлі товару. Просування може бути всеохоплюючим, коли одне інформаційне повідомлення спрямовується водночас різним групам споживачів, або ж цільовим, за якого різним сегментам споживачів спрямовують спеціальні повідомлення. За диференціювання товару споживачами ступінь його привабливості буде різним для різних сегментів. Так само ціна товару може бути привабливою тільки для певної частини споживачів, і ще

меншій кількості споживачів канал збуту може забезпечувати доступ до товару. У таких випадках доцільнішим буде цільове просування. На просування прямо й безпосередньо впливають і характеристики товару, і його ціна, і канали розподілу, всі ці елементи визначають вимоги до маркетингової стратегії організації.

Отже, модель «4P8» є простим і ефективним знаряддям для розроблення чи оцінювання маркетингової стратегії клієнтської організації. Ефективність застосування цієї моделі зростає, коли вона поєднується з іншими, зокрема з моделлю аналізу конкуренції за М. Портером.

8) Аналіз конкуренції за М. Портером

Праці американського економіста Майкла Портера (нар. 1947) помітно вплинули на аналіз конкуренції, який є відправним пунктом у стратегічному плануванні. Всі наступні схеми аналізу конкуренції по суті були розвитком класичної схеми, запропонованої Портером.

Завданням конкурентної стратегії, за Портером, є приведення організації до такого стану, за якого вона може повного мірою використовувати свої переваги. Отже, глибинний аналіз конкуренції є важливою складовою формулювання стратегії. Його метою є оцінювання можливих зміни стратегії конкурентів і їх впливу на становище клієнтської організації. Аналіз конкуренції за Портером передбачає пошук відповідей на такі питання:

- 1) Які шанси конкурентів на успіх?
- 2) Як конкретний конкурент ймовірно за все відреагує на можливі стратегічні ходи інших конкурентів (включаючи клієнтську організацію)?
- 3) Як можуть відреагувати конкуренти на можливі зміни в галузі та в зовнішньому макросередовищі?
- 4) З ким у галузі організація хотіла б змагатися і якими засобами?
- 5) Чого конкурент сподівається добитися своїм стратегічним ходом, як його слід розуміти?

б) Чого слід уникати, щоб не постраждати від провокаційних контрзаходів, які можуть заподіяти неприємності або викликати додаткові витрати?

Оцінивши їх, можна з високою часткою ймовірності передбачити характер реакції конкурентів, яка визначається відповідями на ключові питання, наведені на рис. 5.5.

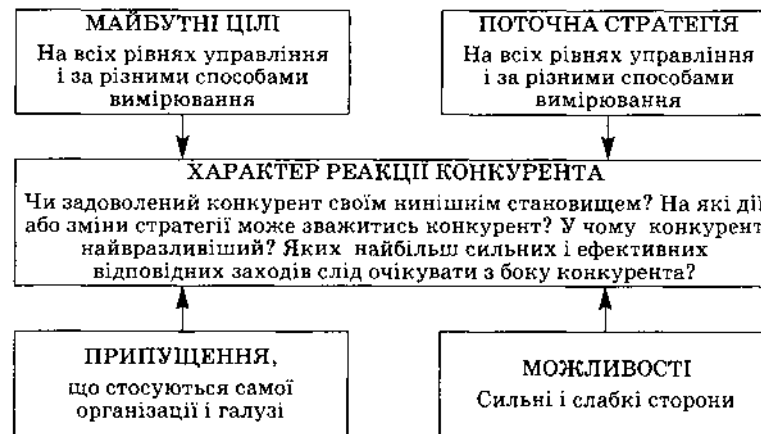


Рис. 3.8. Визначення компонентів аналізу конкуренції за Портером

Кожен з чотирьох діагностичних компонентів має певне значення. Знання майбутніх цілей конкурента дає змогу передбачити, наскільки він задоволений своїм нинішнім становищем і фінансовими результатами. На підставі цього можна зважувати вірогідність зміни стратегії конкурента і його реакції на дії клієнтської організації. Знання цілей конкурента також може допомогти передбачити ре

акцію на зміни в загальній стратегічній картині на певному сегменті ринку. Діагностика цілей конкурентів повинна охоплювати і такі якісні характеристики, як лідерство на ринку, технологічна позиція та їх соціальний статус.

Концепції щодо припущень Портер поділяє на дві категорії: оцінка конкурентом самого себе; припущення конкурента щодо галузі й інших організацій, що діють в ній. Кожна організація діє відповідно до певних оцінок обставин, в яких вона перебуває. Наприклад, можна вважати себе лідером у

своїй галузі, виробником із низьким рівнем витрат, компанією із якнайкращою організацією збуту і т. п. Такі оцінки або припущення часто впливають на поведінку організації і її реакцію на різні події. Отже, завданням консультанта є збирання інформації, яка дасть змогу з'ясувати самооцінку конкурентів, а також їх припущення щодо галузі та інших конкурентів.

На думку Портера, поточну стратегію конкурента слід визначати як оперативну програму, розроблену для кожного функціонального підрозділу організації і для кожного способу координації цих підрозділів. Стратегія може бути явною або прихованою, але в тій або іншій формі вона завжди присутня. Отже, бажано отримати якнайточнішу інформацію про поточну стратегію кожного конкурента клієнтської організації. Аналіз можливостей конкурентів завершує процес діагностики. Їх цілі, оцінки і стратегії впливають на ймовірність, час, природу й інтенсивність їх реакцій.

Портер стверджує, що, ґрунтуючись на знанні майбутніх цілей конкурентів, їх припущень, існуючих можливостей і стратегій, можна сформулювати відповіді на основні питання, які дадуть змогу отримати уявлення про вірогідні реакції конкурентів на різні ситуації

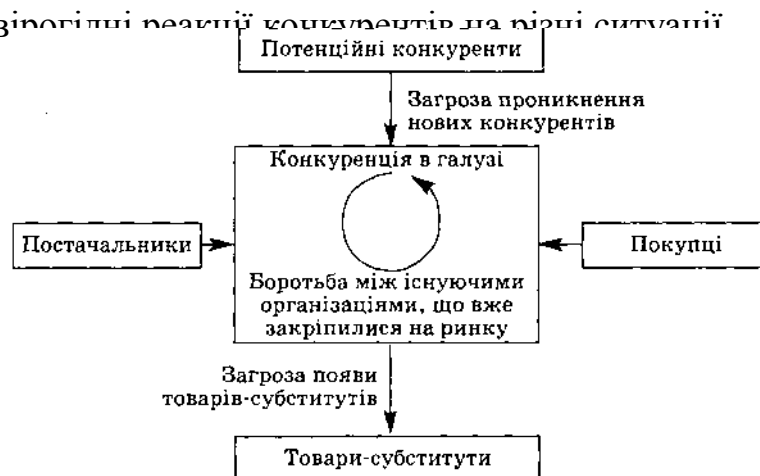


Рис. 3.9. П'ять сил конкуренції за Портером

М. Портер виділив п'ять сил конкуренції, які визначають рівень прибутку в галузі (рис. 5.6):

- 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.

Конкурентні стратегії (ділові стратегії) походять із розуміння правил конкуренції, що діють у галузі і визначають її привабливість. Метою конкурентної стратегії є зміна цих правил на користь своєї організації. Правила конкуренції формулюються, виходячи з п'яти сил конкуренції.

У межах галузі організації змагаються за ринкову частку, намагаючись виграти в боротьбі за споживачів і захопити сферу діяльності конкурентів.

Діяльність однієї організації викликає відповідну реакцію конкурентів, яка, у свою чергу, ініціює додаткові конкурентні дії інших організацій. У галузях з великою кількістю конкурентів спостерігається інтенсивніше конкурентне суперництво, внаслідок чого прибутковість галузі загалом, як правило, невисока.

Конкуренція серед організацій, що функціонують на ринку, відбувається за відомими схемами досягнення вигіднішого положення: використовуються такі тактичні прийоми, як пропозиція товарів за зниженими цінами, рекламні кампанії, викидання на ринок великих мас товарів, надання споживачам додаткових послуг і гарантій. Суперництво між діючими на ринку організаціями, на думку Портера, загострюється тоді, коли один або більше конкурентів відчувають труднощі або прагнуть поліпшити своє становище. Інтенсивність конкуренції може варіювати від ввічливих джентльменських форм до найжорсткіших прийомів. Портер вказує чинники, які визначають інтенсивність конкуренції в галузі:

- 1) велика кількість конкурентів або приблизна рівність їх сил;
- 2) повільне зростання галузі;
- 3) високий рівень постійних (накладних) витрат або вартості запасів товарно-матеріальних цінностей;
- 4) відсутність диференціації (відсутність витрат конверсії);

- 5) кількісний стрибок потужностей;
- 6) диференціація конкурентів;
- 7) висока стратегічна значущість;
- 8) високі вихідні бар'єри.

У деяких галузях конкуренція характеризується певними стандартними параметрами: частки ринку вже розподілені між його гравцями і марно сподіватися на їх кардинальні зміни; конкурентні відносини стабільні і передбачувані, допускають періодичні взаємовигідні господарські зв'язки тощо. Конкуруючі суб'єкти повністю задоволені станом справ. Однак така рівновага завжди відносна.

Проникнення в галузь потенційних конкурентів призводить до сукупного зростання виробничих потужностей. Це може спричинити падіння цін або підвищення витрат і зниження норми прибутку уже діючих організацій.

Портер виділяє основні об'єктивні перешкоди для проникнення на ринок нових конкурентів:

1) необхідність для нових конкурентів економити на масштабах виробництва, що означає скорочення витрат виробництва на одиницю продукції або послуг за зростання обсягів виробництва в одиницю часу;

2) диференціація продукції, тобто наявність у галузі організацій — власників відомих торгових марок, які спираються на прихильність споживачів до певного різновиду товару (наслідок маркетингу або традиції);

3) потреба в капіталі для інвестицій у виробництво і для розширення кредитів споживачам, нарощування активів і покриття початкових витрат;

4) витрати конверсії, оскільки зміна постачальників спричинює додаткові витрати на перенавчання персоналу, придбання нового виробничого обладнання, технічне обслуговування, новий дизайн тощо;

5) брак каналів розподілу, оскільки новим учасникам ринку, щоб переконати оптовиків купувати їх продукцію, доводиться вдаватися до заходів, які знижують рентабельність виробництва (зниження відпускних цін, субсидування реклами, інші стимули збільшення продажів);

б) додаткові витрати, понесені й компенсовані організаціями, що давно працюють на ринку (ліцензування діяльності чи патентування технології виробництва; доступ до сировини на сприятливих умовах тощо).

Перешкоди для входження нових конкурентів у галузь можуть створювати активні дії наявних у галузі організацій. Сукупність організацій галузі в широкому сенсі конкурує з будь-якою іншою галуззю, підприємства якої можуть поставляти товари-субститути, здатні виконувати такі самі функції, як і наявні товари. Поява товарів-суб-ститутів обмежує можливості отримання прибутку, встановлюючи межу цін.

Споживачі (оптові¹) конкурують із галуззю, прагнучи знизити ціни, придбати товари або послуги вищої якості і зіштовхуючи конкурентів один з одним. Постачальники теж можуть чинити тиск, погрожуючи підняти ціну чи знизити якість товарів або послуг.

На думку Портера, можна визначити сильні і слабкі сторони організації у галузі, аналізуючи сили, які впливають на конкуренцію, і причини, що лежать у їх основі. Виходячи зі своєї теорії конкуренції, він обґрунтував власне бачення вибору організацією стратегії поведінки на ринку (рис. 5.7), виділивши три види загальних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності.

методи бізнес-аналізу...

133

Сфера конкуренції вузька широка	1. Лідерство у зниженні витрат	2. Лідерство в диференціації продукції
	3А. Особлива увага зниженню витрат	3В. Особлива увага диференціації
	Зниження витрат	Диференціація продукції

Рис. 3.10. Матриця Портера для вибору стратегії конкуренції

Організація, яка хоче здобути конкурентні переваги, повинна обрати одну із таких стратегій; лідерство у зниженні витрат; диференціація; фокусування (особливої уваги).

Лідерство у зниженні витрат, ймовірно, є найпоширенішою стратегією.

Однак організація, яка завоювала лідерство у зниженні витрат, не може дозволити собі ігнорувати принципи диференціації.

Диференціація, за Портером, означає, що організація прагне до унікальності в певному аспекті, який вважає важливим значна кількість клієнтів. Однак це підвищує витрати на виробництво продукції.

Третій описаний Портером варіант стратегії – фокусування – припускає, що стратегія зосередження уваги на певній групі покупців, продукції чи ринку радикально відрізняється від двох попередніх і заснована на виборі вузької сфери конкуренції усередині галузі. Сенс фокусування полягає в тому, щоб обрати сегмент галузевого ринку і обслуговувати його за допомогою обраної стратегії краще й ефективніше, ніж конкуренти.

Існують два види стратегії фокусування: у межах обраного сегменту намагатися досягти переваг у зниженні витрат; посилення диференціації продукції.

За Портером, будь-який із трьох основних видів стратегії можна використати як ефективний засіб досягнення і збереження конкурентних переваг. Однак реалізація кожної зі стратегій пов'язана з ризиком (табл. 5.3).

Таблиця 3.5

Ризики реалізації стратегій

Ризики, пов'язані з лідерством у зниженні витрат	Ризики, пов'язані з диференціацією	Ризики фокусування
Зниження цінності зроблених інвестицій і вкладень у ноу-хау; досягнення переваг конкурентами за рахунок імітації або інвестицій в сучасне обладнання; нездатність помітити необхідність зміни продукції або ринку внаслідок зацикленості на проблемах зниження витрат; інфляційне зростання витрат	Надто великий розрив у витратах з тими конкурентами, які обрали стратегію лідерства в зниженні витрат, компенсування асортиментом, послугами або престижем, які організація може запропонувати своїм покупцям; зниження потреби покупців у диференціації продукції	Посилення відмінностей у витратах між організацією, що обрала стратегію фокусування, й іншими виробниками може звести нанівець переваги, пов'язані з обслуговуванням вузької цільової групи або ж переважити ефект диференціації, досягнутої шляхом фокусування; відмінності між видами продукції і послуг, потрібними стратегічній цільовій групі і ринку в цілому, можуть скоротитися; конкуренти можуть знайти цільові групи усередині цільової групи, обслуговуваної організацією

Багато бізнесменів-практиків вважає теорії Портера надто загальними для того, щоб за їх допомогою пояснювати і розв'язувати реальні життєві ситуації. Однак ці теорії, доповнені поглибленим аналізом ринку, є потужним аналітичним матеріалом, який може стати основою для розроблення ефективних стратегій поведінки на ринку.

9) Аналіз ринку

Організована діяльність завжди спрямована на задоволення певних потреб. Сучасний аналіз ринку зорієнтований не стільки на продаж наявного асортименту продуктів, скільки на визначення потреб покупців, ймовірність того, що продукти або послуги організації здатні задовольнити запити споживачів. Найвідомішими є три аналітичні інструменти аналізу ринку, розроблені консультативною фірмою ВІВ: аналіз закріплень, внутрішній аналіз і аналіз прихильності. Вони можуть бути використані й для інших форм організаційних досліджень.

Першим етапом в аналізі закріплення є визначення вимог покупців до продукції або послуг організації, шляхом опитування; другим – опитування покупців щодо здатності організації задовольнити ці запити. Наприклад, потрібно дізнатись, наскільки ціна, послуги, технічні характеристики певного продукту тощо вплинуть на його успіх на ринку. На вертикальній осі (рис. 5.8)



Рис. 3.11. Матриця для аналізу закріплення організації на ринку

позначають відсоток покупців, які стверджують, що ціна виявляється вирішальною або важливою у виборі ними постачальника, на горизонтальній осі — відсотковий склад покупців, задоволених рівнем цін організації (з тих, які вважають ціну важливою). Характеристики, які попали у квадрант А, – це те,

що покупці вважають важливим і що організація робить добре. Саме ці характеристики зумовлюють поточний стан організації, їх слід підтримувати. Характеристики у квадранті В – це те, що добре вдається організації, але не є надто важливим. Якщо конкуренція у квадранті А висока і клієнтська організація досягає більшого успіху за певним пунктом у квадранті В, то ця обставина може стати вирішальною при виборі покупцем постачальника, тобто невелика перевага може відіграти значну роль.

У квадранті С вказують продукцію, яку організація виробляє не надто ефективно, водночас ця продукція не має великого значення для покупців. Квадрант Б містить перелік важливої продукції, яку організація робить погано. Становище необхідно виправляти за допомогою реклами і (або) поліпшення продукції.

Внутрішній аналіз націлений на виявлення невідповідності уявлень про зовнішнє середовище (ринок), що склалися в організації, з існуючими реаліями, для того щоб примусити працівників зрозуміти і сприйняти необхідність змін. Він покликаний визначити: переоцінює чи недооцінює себе і своїх конкурентів організація, яким вимогам ринку вона надає завелике або замале значення. Такий аналіз можна зробити, якщо представники служб маркетингу і збуту інтерпретують думки покупців, отримані при аналізі закріплення (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 – Матриця внутрішнього аналізу

Результат – потреби ринку	Наслідок
Ми недооцінили значення деяких чинників	Ми не змогли підвищити роль деяких чинників у нашій роботі, тому що ми не усвідомлювали їх важливості
Ми переоцінили значення деяких чинників	Ми вважали, що саме з цих причин клієнти купували нашу продукцію. Однак це виявилось помилкою
Результат – власне становище	Наслідок
Ми переоцінили рівень якості нашої продукції, вважаючи себе кращими	Ми не потурбувалися про конкурентів, вважаючи очевидним те, що ринок визнає наші переваги
Ми недооцінили якість нашої продукції	Ми були пасивні на ринку і не змогли вигідно скористатися своїми можливостями

Впевнене становище на ринку є наслідком здатності організації розуміти ринок і забезпечувати прихильність покупців. Для проведення аналізу прихильності покупців в учасників слід отримати таку інформацію:

- а) ступінь проникнення організації на ринок, частка клієнтів, які купують продукцію організації;
- б) рівень прихильності покупців, тобто наскільки потреби клієнтів здатна задовольнити організація.

Отримані дані позиціонують на матриці (рис. 5.9). Високий ступінь проникнення (100%) і яскраво виражена прихильність покупців спостерігається, якщо організація належить до квадранта А. Така організація є лідером ринку. Якщо організація потрапляє до квадранта В, то це характеризує менш успішне проникнення і малу прихильність покупців. Ймовірно, існує традиційний головний конкурент. Іноді він має більше прихильності, у такому разі клієнтська організація є для покупців «другою кращою».

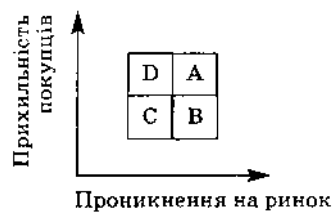


Рис. 3.12. Матриця для аналізу ринку

Розміщення клієнтської організації у квадранті С свідчить про низький рівень проникнення на ринок, слабо виражену прихильність покупців, погану конкурентоспроможність.

Якщо організація розміщена у квадранті В, то це свідчить про слабе проникнення, але виражену прихильність нечисленних покупців. Така організація має великі мо-

жливості перетягнути клієнтів від лідера ринку. Необхідно зрозуміти причину такого успіху у споживачів: чи свідчить це про можливість динамічного розвитку організації в майбутньому, чи про тимчасовий успіх, який може не відповідати профілю організації. У контексті аналізу при-

хильності покупців постає питання про вплив привабливості ринку на стратегічне становище організації. Існують різні методи оцінки привабливості ринку і стратегічного становища організації. Цікава концепція розроблена майже одночасно організаціями «Мак-Кінсі» і «Дженерал Електрик» на основі моделі PIMS (Profit Impact of Market Strategy — вплив ринкової стратегії на прибуток). Концепція зорієнтована на більш обґрунтоване оцінювання перспектив окремих підрозділів. Дуже важливо з'ясувати, стосовно якого географічного ринку і як визначати відносну частку організації на ринку. Неправильна оцінка цієї частки може призвести до катастрофічних рішень.

Деякі з критеріїв, використовуваних для оцінювання стратегічного становища організації і привабливості ринку, наведено в табл. 5.6.

Таблиця 5.6 – Критерії оцінювання стратегічного становища організації і привабливості ринку

Стратегічне становище	Привабливість ринку
Відносний розмір	Абсолютний розмір
Зростання	Зростання ринку
Частка ринку	Широта ринку
Позиція	Ціноутворення
Порівняльна рентабельність	Структура конкуренції
Чистий дохід	Галузева норма прибутку
Технологічний стан	Соціальна роль
Образ організації (реальність, яка сприймається ззовні)	Вплив на НПС
Керівництво і персонал	Юридичні обмеження

Аналіз і оцінювання ринку повинні доповнюватися аналізом внутрішнього середовища клієнтської організації, визначенням прибутковості її виробничої діяльності, чинників, які впливають на привабливість продукції тощо.

Список використаних джерел

1. Алешникова в.І. Використання послуг професійних консультантів. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 425 с.
2. Гончарук в.А. Маркетингове консультування. - М.: **Справа**, 1998. - 248 с.
3. Ефремов В.С. Управлінський **консалтинг** як бізнес // Менеджмент в Росії і за кордоном. - 1997. - № 4. - С. 70-79.
4. Макхем К. Управленчеський **консалтинг**. - М.: **Справа** і сервіс, 1999. - 288 с.
5. Нестеров п.Р. **Консалтинг** в Україні. - К.: Асоціація «Укрконсалтинг», 1996. -211 с.
6. Нісевіч е.В., Муханова е.Б. і ін. Проблеми формування і розвитку **инновационной** інфраструктури. - М.: Інститут економіки АН СРСР, 1991. - С. 41.
7. Посадський а.П. Основи **консалтингу**. - М.: ГУ ВШЕ, 1999. - 240 с.
8. Румянцева З., Алешникова В. Становлення ринку управлінського **консультирования** // Російський економічний **журнал**. - 1993. - № 3. - С. 44-53.

Список джерел, що рекомендуються

1. Інтернет-сервер Гарвардської школи бізнесу: www.hbs.edu.
2. Кудінов А. Про ринок консалтингових послуг // www.bcg.ru.
3. Монахова Е. Управленчеське консультування кінця ХХ століття // www.pcweek.ru/kis.
4. Ресурс **Internet**: веб-сторінка корпорації Карана. **Url**: www.carana.ru.
5. Соболев в.М. Формування ринкової інфраструктури в перехідній економіці індустріального **типа**: Діс. док. екон. наук. - Харків, 1999.

6. Управлінське консультування: У 2 т. / Під ред. М. Кубра. - М.: Інтерексперт, 1992. - Т. 1. - 319 с.
 7. Уткин е.А. Консалтинг. - М.: ЕКМОС, 1998. - 256 с.
 8. Юксвярав Р. До., Хабакук м.Я., Лейманн Я. А. Управленчеськое консультування: теорія і практика. - М.: Економіка, 1983. - 342 с.
 9. Colb D.A., Frohman A.L. An organisation development approach to consulting // Sloan Management Review. - Vol. 12. - No. 1. - Fall 1970.
 10. European Directory of Management Consultants. - London: FEACO-AP Information services, 1995.
 11. FEACO Information Document. - Bruxelles, 1994. - P. 2.
 12. Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1983. - P. 7.
 13. Guidelines for the Use of Consultants by World Bank Borrowers and by the World Bank as Executing Agency. - Washington (D.C.): The World Bank, 1992.
 14. Hurley N. Management Consultancy Manual: Operating a Successful Management Consultancy Assignment. - Ankara: SMIDO, 1990.
 15. Kubr M. How to select and use consultants: A client's guide. - Geneva: ILO, 1993.
 16. Maister D. Professional Service Firm Management. - Boston: Maister Associates. Inc., 1990.
- Steele F. Consulting for organisational change. - Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975. - P. 3.