МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Кафедра менеджменту та господарського права

За редакцією проф. Б.Г. Шелегеди

ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України

Донецьк
ТОВ „ВРА „Епіцентр”
2013

УДК 061.66 (075.8)
ББК У292
Ш 42

Автори:
Шелегеда Б.Г., д-р екон. наук, проф. – теми 1; 2; 4; 5; 8; 12; 14; 15; 16; вступ; висновки
Шарнопольська О.М., канд. екон. наук, доц. – теми 1; 3; 5; 8; 9; 10; 13; 16
Василишина Л.М., асистент – теми 6; 7; 9; 11; 12; 13; 15

Рецензенти:
Батченко Л.В., д-р екон. наук, проф.;
Кендюхов О.В., д-р екон. наук, проф.;
Макогон Ю.В., д-р екон. наук, проф.

**Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
(Лист №1/11-8157 від 14 травня 2013 р.).**

Основи управлінського консультування: навч. посіб. /
Ш42 Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, Л.М Василишина. –
Донецьк: ТОВ „ВРА „Епіцентр”, 2013. – 188 с.

ISBN 978-966-377-175-5

Навчальний посібник підготовлено відповідно до типової програми спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування», враховує специфіку кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

Посібник містить понятійний апарат управлінського консультування і теоретичні основи консалтингу, класифікацію методичної бази за стадіями (етапами) консультування, а також розкриває особливості управлінського консультування на підприємствах різних галузей економіки, форм власності, масштабів і видів діяльності.

Для більш повного засвоєння навчального матеріалу в посібнику після кожної теми пропонуються основні контрольні запитання і тести для поточного контролю знань. З метою наочного підкріплення теоретичних знань наводяться практичні приклади. Додаткову зручність під час вивчення та засвоєння матеріалу створює словник основних термінів, який розміщено перед викладанням кожної теми.

Посібник призначено для студентів ОКР «Магістр» спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування», аспірантів, викладачів вищих навчальних закладів, керівників та спеціалістів компаній, що здійснюють консультування з питань управління.

УДК [061.66] (075.8)
ББК У292
ISBN 978-966-377-175-5 © Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Василишина Л.М., 2013

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1. Консультаційна діяльність: види й особливості консультаційних послуг	6
ТЕМА 2. Місія, цілі та завдання управлінського консультування	16
ТЕМА 3. Консультування внутрішнє і зовнішнє	26
ТЕМА 4. Основні методологічні підходи і стадії консультаційного процесу	36
ТЕМА 5. Управлінське консультування організаційних змін та методів виявлення організаційних патологій	48
ТЕМА 6. Класифікація методів і характеристика технології консультування	58
ТЕМА 7. Методи консультування з питань управління людськими ресурсами	68
ТЕМА 8. Управління консалтинговою фірмою: структура, організація праці і професійна етика консультантів	78
ТЕМА 9. Консультування з питань управління державними та недержавними підприємствами (установами)	92
ТЕМА 10. Консультаційні послуги з питань фінансової діяльності	102
ТЕМА 11. Консультування з питань управління виробництвом	114
ТЕМА 12. Управлінське консультування з питань маркетингу та збуту продукції й послуг	124
ТЕМА 13. Інформаційні технології – сфера діяльності управлінського консалтингу	136
ТЕМА 14. Методи ціноутворення і форми оплати праці консультантів	146
ТЕМА 15. Якість, результативність та ефективність консультування	157
ТЕМА 16. Стан українського ринку консультаційних послуг	166
ВИСНОВКИ	178
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	180
ДОДАТОК А. Приклад договору про надання консалтингових послуг	182
ДОДАТОК Б. Приклад технічного завдання	187

ВСТУП

Управлінське консультування є особливою сферою послуг і складовою частиною інфраструктури ринкової економіки. Це важлива професійна діяльність, що допомагає керівникам аналізувати і вирішувати практичні завдання, пов’язані не тільки зі станом, але і стратегічним розвитком підприємства, а також переймати новітні досягнення вітчизняного і зарубіжного походження. Розвиток і зростання управлінського консультування в Україні свідчить про важливість і необхідність підготовки фахівців вищої кваліфікації для надання професійних послуг у цій сфері.

Професійний менеджер рівня «магістр» повинен володіти технологіями розробки, прийняття, реалізації управлінських рішень, без яких ефективне управління підприємством у складних економічних умовах практично неможливо. У зв'язку з цим актуальність, своєчасність і перспективність навчального посібника «Основи управлінського консультування» не викликає сумнівів.

Становлення та розвиток ринку консалтингових послуг в Україні пов’язані із започаткуванням підприємництва та роздержавленням власності. Виникла потреба у створенні методичної бази приватизаційних заходів на підприємствах та обґрунтуванні безлічі бізнес-планів з метою отримання інвестиційних коштів. Спочатку задоволення попиту на ці послуги взяли на себе консультаційні підрозділи банків та організацій, що отримали право консультувати з питань приватизації. Однак з розвитком ринкових відносин попит на консалтингові послуги в Україні зазнає суттєвих змін. Поступове надбання вітчизняним бізнесом рис цивілізованої діяльності потребує відповідної професіоналізації консалтингу. Сьогоднішні вітчизняні менеджери чітко усвідомлюють необхідність такого консультування, при якому консультант здійснює не лише локальне виправлення вузьких проблем, а й поглиблено вивчаючи специфіку клієнтської організації, займається комплексними питаннями стратегічного розвитку конкретного підприємства, корпорації, бізнесу.

Структура, послідовність, взаємозв’язок тем навчального посібника спрямовані на досягнення основної мети – набуття умінь консультування з управління та організаційного розвитку, оволодіння методами діагностики проблем підприємства і способами залучення потенційних внутрішніх і зовнішніх ресурсів до процесів змін. Предмет вивчення – принципи організації консультаційних послуг, технологія консультування, особливості ринкових важелів для розвитку інтелектуального бізнесу в Україні.

Посібник містить понятійний апарат управлінського консультування і теоретичні основи консалтингу, класифікацію методичної бази за

стадіями (етапами) консультування, а також розкриває особливості управлінського консультування на підприємствах різних галузей економіки, форм власності, масштабів і видів діяльності.

Для більш повного засвоєння навчального матеріалу в посібнику після кожної теми пропонуються основні контрольні запитання і тести для поточного контролю знань. З метою наочного підкріплення теоретичних знань наводяться практичні приклади. Додаткову зручність під час вивчення та засвоєння матеріалу створює словник основних термінів, який розміщено перед викладанням кожної теми.

Навчальний посібник допоможе майбутнім фахівцям з менеджменту сформулювати власну думку щодо управлінського консультування та його значення для ефективного управління підприємством, організацією, бізнесом за допомогою професійних консультаційних фірм або окремих консультантів з питань стратегічного та стійкого розвитку вітчизняної економіки.

Усі матеріали цього посібника пройшли методичну апробацію як нормативна навчальна дисципліна магістерської програми з підготовки управлінських кадрів спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування», а також під час тренінгу консультантів бізнес-центрів Донеччини, створених під егідою Донецького національного технічного університету.

Зміст навчального посібника має наступний авторський розподіл:

д.е.н., професор Шелегеда Б.Г. – теми 1; 2; 4; 5; 8; 12; 14; 15; 16; вступ; висновки;

к.е.н., доцент Шарнопольська О.М. – теми 1; 3; 5; 8; 9; 10; 13; 16;

Василишина Л.М. – теми 6; 7; 9; 11; 12; 13; 15.

Автори висловлюють подяку к.пед.н., доц. Вергазовій Л.Г. за корисні поради під час підготовки посібника.

ТЕМА 1. Консультаційна діяльність: види й особливості консультаційних послуг

План лекції:

1.1. Значення та зміст курсу «Основи управлінського консультування»
1.2. Виникнення та розвиток консультування як бізнесу знань
1.3. Особливості ринку консультаційних послуг

Ключові слова: консалтинг, консультаційна діяльність, управлінське консультування, консультаційні послуги, ринок консультаційних послуг.

Навчальна мета: формування знань щодо консультаційної діяльності, видів і особливостей консультаційних послуг в сучасних умовах.

Основні поняття:

Консалтинг (англ. consulting – консультування) – діяльність спеціалізованих фірм щодо організації виробництва знань, інформації, інструкцій чи положень, їх методичне оформлення, навчання їм у т. ч. за допомогою консультування. Діяльність спеціалізованих компаній із надання інтелектуальних послуг виробникам, продавцям, покупцям з питань аналізу проблем їхнього функціонування і розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій і спільно розроблених із клієнтом рішень.

Консалтинг управлінський (англ. management consulting) – різновид консалтингу, містить найширшу палітру інших професій, які сприяють підвищенню ефективності тактичних і стратегічних управлінських рішень.

Управлінське консультування як професійна діяльність – надання незалежних і об’єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, підприємствам, окремим підприємцям з метою визначення та дослідження управлінських проблем, обґрунтування їх оптимальних рішень з використанням новітніх технологій.

Консультаційна послуга – інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Консультаційна діяльність – сукупність послуг, пов'язана з інтелектуальною професійною діяльністю консультантів, в процесі якої обґрунтовуються та надаються об'єктивні і незалежні рекомендації, спрямовані на вирішення проблем клієнта.

Організація (англ. organization) – компанія, корпорація, фірма, підприємство чи установа або їх підрозділи, які виконують самостійні функції.

Підприємство (англ. enterprise, company) – самостійний господарюючий суб'єкт з правами юридичної особи, що виробляє продукцію, товари, послуги, виконує роботу, займається різними видами економічної діяльності.

Фірма (англ. firm) – торговельне, господарське або промислове підприємство, що користується правом юридичної особи, під маркою якої надаються послуги, випускаються або продаються вироби. Об'єднання однорідних або суміжних підприємств.

Корпорація (англ. corporation) – сукупність осіб, об'єднаних для досягнення спільних цілей, здійснення спільної діяльності та утворюючих самостійний суб'єкт права як юридичну особу.

Бізнес (англ. business) – економічна діяльність, головна мета якої – отримання прибутку, а також підвищення іміджу і статусу підприємця.

Актуальність теми зумовлена особливостями ринкової економіки, коли підприємства, корпорації, окремі керівники та підприємці гостро потребують компетентної допомоги, науково обґрунтованих порад, рекомендацій, консультацій від висококваліфікованих фахівців різних галузей знань. Консультаційна діяльність є одним з головних складових елементів системи інфраструктурного забезпечення ринковими ресурсами ринкової держави, регіону, підприємницького сектора зокрема.

1.1. Значення та зміст курсу «Основи управлінського консультування»

Консультування з питань управління, або управлінське консультування, визнано важливою професійною діяльністю, що допомагає менеджерам аналізувати та вирішувати практичні завдання, а також використовувати новітній досвід. Численні приватні компанії та громадські організації в промислово розвинених країнах користувалися такими послугами, – окремо чи в сукупності, з підвищенням кваліфікації, вивченням тенденцій розвитку ринку та рівня реалізації пропозицій на основі ефективних систем управління підприємствами різних форм власності та різних обсягів господарської діяльності.

Основна мета дисципліни – набуття знань та умінь консультування з питань управління та організаційного розвитку, оволодіння методами діагностики проблем господарської діяльності та вирішення їх. Сучасними методами є залучення високоефективних інформаційних технологій на основі комп’ютерної техніки.

Зміст курсу «Основи управлінського консультування»:

1. Консультаційна діяльність: види й особливості консультаційних послуг.

2. Місія, цілі та завдання управлінського консультування.

3. Консультування внутрішнє і зовнішнє.

4. Основні методологічні підходи і стадії консультаційного процесу.

5. Організаційні патології і методи їх виявлення.

6. Класифікація методів і характеристика технології консультування.

7. Методи консультування з питань управління людськими ресурсами.

8. Управління консалтинговою фірмою: структура, організація праці і професійна етика консультантів.

9. Консультування з питань управління державними та недержавними підприємствами (установами).

10. Консультаційні послуги з питань фінансової діяльності.

11. Консультування з питань управління виробництвом.

12. Управлінське консультування з питань маркетингу та збуту продукції й послуг.

13. Інформаційні технології – сфера діяльності управлінського консалтингу.

14. Методи ціноутворення і форми оплати праці консультантів.

15. Якість, результативність і ефективність консультування.

16. Стан українського ринку консультаційних послуг.

Основними завданнями курсу є:

– вивчити особливості консультаційних послуг за видами стосовно різних підприємств, різних форм власності та різних структур підпорядкування;

– розробити місію, цілі та форми управлінського консультування;

– обґрунтувати методологію управлінського консультування: експертне, проектне, процесне консультування;

– запропонувати основні етапи консультаційного процесу та технологію консультування;

– обґрунтувати методи консультування, що орієнтовані на управління конфліктними ситуаціями, підвищення якості, ефективності та результативності діяльності;

– регламентувати структуру та міжособистісні відносини персоналу в консультаційній фірмі;

– дослідити й оптимізувати методи ціноутворення та форми оплати праці консультантів;

– розглянути методи оцінки ефективності управлінського консультування.

Таким чином, управлінське консультування як професійна діяльність виступає у вигляді надання незалежних і об’єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами підприємствам, фірмам, організаціям, окремим підприємцям з метою сприяння пошуку оптимальних

рішень з методології впровадження рекомендацій для удосконалення менеджменту виробництва, логістики, маркетингу та фінансової діяльності.

1.2. Виникнення та розвиток консультування як бізнесу

Бізнес-успіх консалтингу пов'язаний із складністю управлінських проблем, які виникають на сучасних підприємствах, та невизначеністю ділового середовища, що спричиняє невпевненість менеджерів та змушує їх звертатися за відповідною допомогою. Стрімкий розвиток управлінського консалтингу, спричинений також відсутністю узгоджених стандартів (на відміну від таких видів консалтингу, як юриспруденція чи бухгалтерський облік), дозволяє практично будь-якому спеціалістові, хоч трохи обізнаному в цій справі, займатися консультуванням.

Поняття «консалтинг» увійшло до нашої мови як спеціальний термін, може стосуватися як локальних суто економічних питань (фінансовий аналіз, бухгалтерія, аудит, оподаткування), так і глобальних управлінських проблем (стратегічний розвиток, реорганізація, інноваційний процес).

Консалтинг як самостійна професійна діяльність своїм виникненням зобов'язаний менеджменту. Розвиток управлінської науки другої половини XIX ст. позначений іменами Фредеріка Тейлора, Генрі Ганта, Харрінтона Емерсона, Френка і Ліліан Гілберт та іншими. З пожвавленням промисловості та загостренням конкурентної боротьби очевидної цінності набув так званий четвертий фактор виробництва – інформація. Запорукою успіху в бізнесі стала не лише ринкова обізнаність підприємства (щодо цін, конкурентів, споживачів), але й управлінська інформованість (про доцільну організацію виробництва і праці, мотивацію, менеджмент). Теорія управління надавала численну кількість схем організації ефективного бізнесу та водночас ускладнювала оволодіння ними окремим менеджером.

Перша консалтингова фірма («Служба ділових досліджень») з'явилася на початку XX ст. в Чикаго. Пізніше соціолог Елтон Мейо своїм відомим готорнським експериментом започаткував розвиток мотиваційних концепцій управління персоналом, а вже у 1925 році Джеймс О. Мак-Кінсі організував консалтингову фірму, яка надавала фінансово-аналітичну та бухгалтерську допомогу.

Після Другої світової війни сплеск ділової активності сприяв становленню консалтингу як офіційно визнаної професії та прибуткового бізнесу. Почалося загальне відновлення світової промисловості, фінансової і політичної систем, виникнення та закріплення на ринку більшості провідних консалтингових фірм. У цей час консалтингові фірми набувають риси повноцінних комерційних підприємств із власною стратегією розвитку, ринковою поведінкою та своїм, притаманним лише їм, асортиментом продукції. Інститут консалтингу отримує громадське визнання та набуває суттєвого значення для ринкових економічних систем.

Сучасний розвиток світового управлінського консультування характеризується порівняно високими темпами зростання. За даними бюлетеня «Consults News», з 1990 року середньогалузевий щорічний темп приросту складає 10%, а у провідних фірм цей показник коливається від 20 до 30%. Якщо для інших сфер бізнесу десятивідсоткове зростання є більш-менш задовільним, то для консалтингу такий рівень вважається критичним.

Сьогодні спостерігається тенденція колонізації американським і європейським консалтингом ринків Азії, Індії та Східної Європи. Завдяки такій геополітиці провідні консалтингові фірми отримують більше третини своїх доходів. Останнім часом привабливим та прибутковим стало консультування соціального та державного секторів та послуги з public relations, які Andersent Counsulting принесли більше 300 млн. дол.

Серед найважливіших причин стрімкого розвитку управлінського консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку слід відзначити:

- загальну тенденцію глобалізації бізнесу, яка сприяє попиту на консалтингові послуги серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки, і серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонувати на світовому ринку;
- можливість використання ідей і таланту консультанта як конкурентну перевагу в ринковій боротьбі;
- необхідність впровадження інформаційних технологій, що дозволяє значною мірою підвищити продуктивність компанії.

Спектр питань, якими займається сьогодні управлінське консультування, є широким і динамічним, що залежить від попиту на консультаційні послуги та вимог до їх змісту і якості.

1.3. Особливості ринку консультаційних послуг

Сучасний рівень і темпи розвитку різних галузей економіки, активні інноваційні процеси, інтенсивна конкуренція визначають високі вимоги до ведення бізнесу. Велике значення в умовах поглиблення і розширення завдань у бізнесі набуває якість управлінських рішень, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції компанії і, як наслідок, викликає значну потребу в професійних консультаційних послугах.

Специфіка консалтингової послуги полягає в її непомітності та у відсутності завершеної матеріальної форми. Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою і змістом, але й мати різну методологію розробки. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги відразу після завершення процесу консультування або через деякий час. Персоналізація допомоги зумовлює певну специфіку попиту на ринку консалтингу: купують не лише певні послуги, а й окремих висококваліфікованих консультантів.

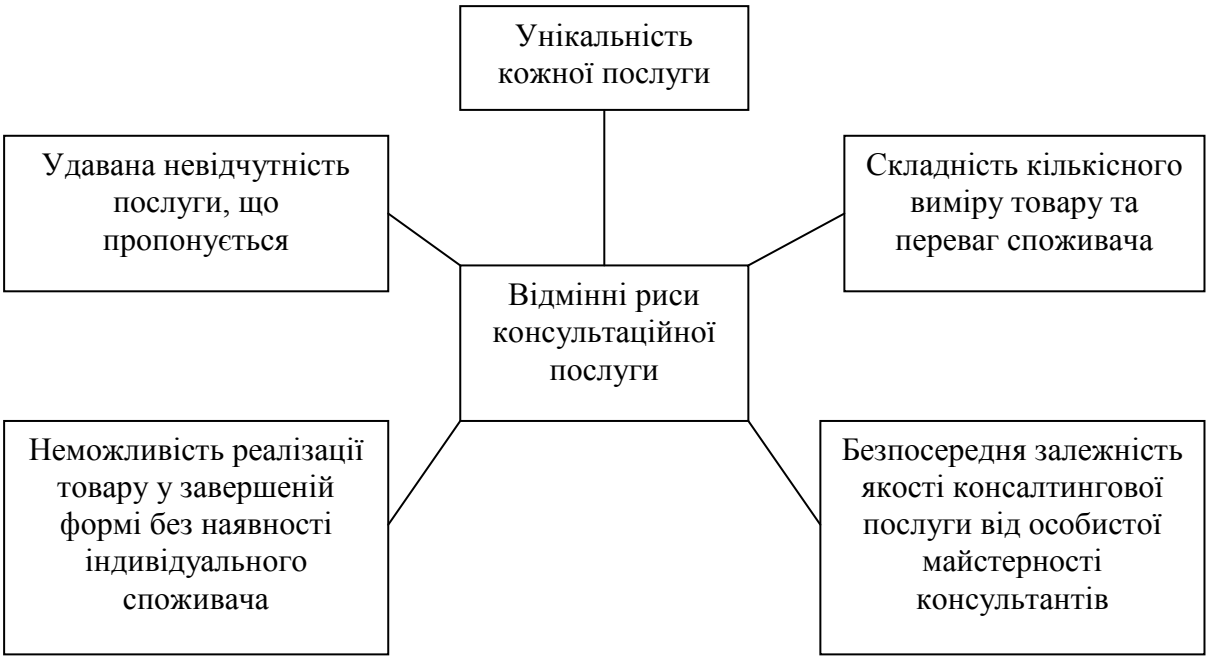

Рисунок 1.1 – Особливості консалтингової послуги

Кон'юнктура ринку консультаційних послуг визначається співвідношенням попиту і пропозиції, рівнем ціноутворення і стратегією поведінки консультантів і споживачів на цьому ринку.

Розглядаючи управлінське консультування як індустрію, рівень розвитку якої перебуває під впливом загальноекономічного та політичного становища країни, її інтеграції у світову співдружність, слід визначити фактори, що впливають на кон'юнктуру ринку консалтингових послуг.

Перелік консалтингових продуктів формується під впливом потреб клієнтів. До основних типів консалтингових продуктів слід віднести:

– дослідження, оцінку та аналіз розміру, місткості, структури ринку, діагностику рівня конкурентного оточення з діагностикою споживачів та конкурентів, виявлення тенденцій та прогнозування динаміки розвитку ринку;

– розробку стратегії, що передбачає дослідження політики та ділової активності, проведення стратегічного аналізу компанії (виявлення сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз), визначення мети та методів досягнення стратегічного вибору;

– фінансовий менеджмент з аналізом поточного фінансового стану компанії (її прибутковість, кредитоспроможність, ліквідність тощо), тенденцій змін, що відбуваються, оцінку систем та методів фінансового планування, визначення ефективності структури капіталу, інвестиційної політики та поведінки на фінансових ринках;

– підготовку та експертизу інвестиційних проектів, що забезпечують обґрунтування інституційної та технічної можливості здійснити проект, його аналіз з погляду комерційної, екологічної, соціальної доцільності, фінансової привабливості та реалізації в умовах невизначеності та ризику;

– управління маркетингом, що включає дослідження ринкового середовища (оточення) компанії, розробку маркетингової стратегії, оцінку ефективності окремих елементів маркетингу (ціноутворення, організацію збуту, рекламу, управління товарними запасами та складським господарством), діагностику служби маркетингу фірми, її місце в корпоративній структурі, відповідність принципів та методів оперативного маркетингу загальним завданням та меті організації;

– управління виробництвом як об'єкту консультативної допомоги, що включає аналіз трьох найважливіших складових процесу – продукції, що виробляє компанія (дизайн, сировина, матеріали, якість), методів планування та організації виробничого процесу та планування, ефективного використання існуючих трудових ресурсів;

– управління персоналом, яке охоплює оцінку та вирішення проблем кадрової політики фірми, включаючи вибір та наймання, підвищення кваліфікації працівників, навчання персоналу, системи комунікацій, мотивацію до праці та винагороди, психологічний клімат, планування кар'єри та розвиток організації, соціальний захист;

– інформаційні технології, що включають надання допомоги у виборі, впровадженні та супроводженні програмних продуктів, розробку комп'ютерних методів управління виробництвом, фінансами, маркетингом, бухгалтерським та фінансовим обліком.

Види консультаційних послуг класифікуються в залежності від:

– трудомісткості: довідкового характеру; дослідницькі та навчально-дослідні роботи;

– функціональної належності з питань менеджменту, маркетингу, фінансів, бухгалтерського обліку, персоналу;

– форми реалізації – передбачення зовнішніх чинників; рекомендації до змін по відношенню до внутрішніх чинників підприємства.

Потенційними споживачами консалтингових послуг виступають будь-які організації, корпорації, підприємці, що стикаються з управлінськими проблемами. До них, в першу чергу, можна віднести державні і приватні компанії, банки, державні установи, професійні асоціації, інвестиційні фонди та ін. Проте проблема трансформації потреб в управлінському консультуванні є актуальною для ринку в цілому і для кожної конкретної консультаційної фірми у тому числі.

Ринок консалтингових послуг чітко сегментований, і конкуренція, в основному, виникає всередині свого сегменту. Сучасний розвиток консалтингового бізнесу показав, що утворені невеликі консультаційні фірми не прагнуть до послуг, що надаються провідними компаніями (фінансовий менеджмент, маркетинг, управління персоналом, зовнішньоекономічна діяльність тощо), даючи їм можливість мати переваги у боротьбі за клієнта перед конкурентами.

Український консалтинг активно інтегрується у глобальний ринок, нарощує професіоналізм кадрів, розширює кількість операторів, збільшує спектр послуг. Сьогодні ринок консалтингових послуг в Україні повністю сформований, а тому вітчизняний бізнес може отримати консалтингову підтримку будь-якої спрямованості, однак об'єктивні умови розвитку вітчизняної економіки сприяють формуванню певних тенденцій у використанні тих чи інших консалтингових послуг.

Найбільш динамічним попитом серед українських підприємств користується управлінський консалтинг (або менеджмент-консалтинг). Згідно з міжнародною класифікацією виділяють чотири основні групи управлінського консалтингу:

- стратегічний консалтинг;
- операційний управлінський консалтинг;
- HR-консалтинг, тренінги і навчання;
- IT-консалтинг.

Консалтингові компанії в Україні мають чітку спеціалізацію. Більше 68 відсотків компаній надають тренінгові послуги і 60 відсотків компаній надають послуги стратегічного управління і менеджмент-консалтингу. Крім цих послуг, консалтингові компанії в Україні спеціалізуються на послугах з реінжирингу бізнес-процесів, консалтингу в галузі фінансів та HR-консалтингу.

Управлінський консалтинг – один з найпопулярніших видів діяльності серед молодих фахівців, випускників вищих навчальних закладів. Отримані теоретичні знання і практичні навички в результаті вивчення курсу «Основи управлінського консультування» дозволять майбутнім магістрам вийти на ринок консультаційних послуг, надавати консультаційні послуги на високому професійному рівні, використовуючи основні методологічні підходи і сучасний інструментарій в консультуванні підприємств щодо підвищення ефективності їх функціонування в динамічних ринкових умовах.

Слід відзначити, що в Україні, першій серед країн СНД, професія консультанта була внесена в професійно-кваліфікаційний довідник. Професія консультанта приваблює передусім динамізмом та інноваційністю, креативністю, можливістю внутрішнього зростання, самореалізації, стрімкого оволодіння новими знаннями, постійним навчанням. Ця професія дозволяє отримати досвід співпраці з компаніями, які відрізняються за видами діяльності, розміром, принципами організації і культурою бізнесу. Але щоб стати консультантом – замало отримати диплом університету чи бізнес-школи, необхідно бути фахівцем, професійно і емоційно зрілою людиною, яка бажає і вміє постійно рухатися уперед. Саме професіоналізм, творчість та інноваційність є запорукою успішного консалтингу, а тому місія вітчизняного

управлінського консультування як умови розвитку національної економіки і суспільства повинна здійснитися.

Контрольні питання, тести та завдання:

1. Дайте визначення поняття «управлінське консультування».
2. Що розуміється під терміном «менеджмент-консалтинг»?
3. Що представляє собою консалтингова послуга?
4. Назвати особливості консалтингової послуги.
5. Наведіть класифікацію груп консалтингових послуг.
6. Хто є учасником процесу консультування?
7. Хто є потенційними споживачами консалтингових послуг?
8. Охарактеризувати причини стрімкого розвитку управлінського консультування на світовому ринку.
9. В чому полягає специфіка українського консалтингу?
10. Визначити перспективи розвитку консультаційних організацій в Україні.

11. Процес консультування:

1) це процес ведення переговорів консультанта і клієнта про необхідну співпрацю;

2) це вид професійної діяльності людей з організації процесів досягнення системи цілей, що прийняті та реалізуються з використанням наукових підходів, концепції управління і людського фактора;

3) це спільна діяльність консультанта і клієнта з метою вирішення певної задачі та здійснення бажаних змін в організації.

12. Як слід розуміти процес консультування?

1) це є допомога порадами;

2) це є допомога у вирішенні проблем клієнта.

13. Як слід розуміти феномен консалтингу?

1) це є інша назва процесу консультування;

2) консалтинг виступає як комплексна послуга щодо проведення діагностики і лікування бізнесу;

3) це є кваліфікована допомога порадами.

14. Хто є суб’єктом консультування?

1) клієнти;

2) консультанти;

3) керівництво підприємства-клієнта.

15. Хто є об’єктом консультування?

1) організація-клієнт;

2) консультаційна організація.

16. Консультант – це:
1) аудитор;
2) радник, що не володіє владою прийняття рішення, який підказує, як діяти в конкретній ситуації;
3) фахівець, який надає консультаційну допомогу.

17. «Золоті роки» управлінського консультування – це:
1) 1930-1940 рр.;
2) 1950-1960-х рр.;
3) 1980-1990 рр.

18. «Золоті роки» управлінського консультування характеризуються:
1) створенням великої кількості консалтингових компаній;
2) швидким розвитком економіки, інтернаціоналізацією промисловості, торгівлі та фінансів.

19. Умовою надання консультаційної допомоги є:
1) взаємна домовленість між консультантом і клієнтом на комерційних засадах;
2) бажання консультанта;
3) бажання клієнта;
4) директивний припис.

20. Найбільш динамічним попитом серед українських підприємств користується:
1) управлінський консалтинг;
2) аудит;
3) юридичне обслуговування;
4) інвестиційне обслуговування;
5) бухгалтерське обслуговування;
6) забезпечення інформаційними технологіями.

ТЕМА 2. Місія, цілі та завдання управлінського консультування

План лекції:

2.1. Місія, цілі та завдання консультування як бізнесу
2.2. Управлінський консалтинг як інфраструктура бізнесу
2.3. Масштаби консалтингових послуг у світі

Ключові слова: місія управлінського консультування, завдання управлінського консультування, мета, інфраструктура бізнесу, регенерація, менеджмент-мода.

Навчальна мета: формування знань щодо місії, цілей та завдань управлінського консультування як інфраструктури бізнесу і виду професійної діяльності.

Основні поняття:

Місія (англ. mission) – сукупність найзагальніших ідеологічних і цільових установ, які характеризують мету існування консультаційної фірми і принципи її діяльності.

Мета (англ. object) – кінцевий результат, що визначає напрями та способи дій консультаційної фірми як суб'єкта управління.

Завдання (англ. task) – короткострокова мета, яка повинна бути досягнута для перетворення умов діяльності відповідно до визначеної стратегічної цілі.

Регенерація (лат. regeneratio – відродження, відновлення) – процеси підвищення життєздатності та конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів за допомогою поновлення та заміни неефективних функцій, структур та видів діяльності.

Інфраструктура бізнесу – сукупність чинників матеріального, фінансово-економічного, кадрового забезпечення та організаційно-правових норм, що опосередковують ділові відносини і пов'язують їх в ефективну систему функціонування і розвитку бізнесу.

В сучасних умовах глобальних та динамічних процесів здійснюється перехід від виробництва продукції масового споживання до диверсифікаційного розвитку. В умовах модернізації техніки, технології, впровадження ІТ-технологій необхідно в управлінському консультуванні визначити і обґрунтувати місію, цілі і завдання оперативної діяльності та стратегічного розвитку консалтингової фірми. Постановка проблеми вдосконалення управлінського консалтингу як інфраструктури бізнесу визначається використанням відповідних теорій, вітчизняного та зарубіжного досвіду консалтингових послуг при розробці стратегічних

напрямів підвищення ефективності та якості діяльності підприємств, фірм, корпорацій, що й визначає актуальність даної теми.

2.1. Місія, цілі та завдання консультування як бізнесу знань

Місія консультаційних послуг відображає економічний зміст виникнення управлінського консультування як бізнесу. Цей вид послуг за формами, обсягами та масштабами діяльності залежить від основних законів та закономірностей ринкових відносин взагалі, а особливо – співвідношення попиту та пропозиції, що динамічно формуються в умовах інтенсивного розвитку матеріального виробництва та сфери послуг.

Місія складається з задоволення попиту реального сектору економіки галузей, держави, управлінського сектору, підприємств, окремих фахівців в обґрунтованих порадах при розробці стратегічних рішень розвитку та впровадженні практичних рекомендацій з підвищення ефективності господарської діяльності. Основними продуктами консультаційних послуг є:

- дослідження та аналіз ринку: діагностика попиту, оцінка конкурентоспроможності підприємств, вдосконалення ринкових інструментів впливу на господарську діяльність;
- розробка стратегії розвитку: оцінювання впливу макро- та мікрооточення, загроз та можливостей, слабких та сильних сторін діяльності підприємства з наступним обґрунтуванням основних напрямків розвитку підприємства, галузей, держави, управлінського сектору, окремих фахівців;
- фінансовий менеджмент: кредитоспроможність, фінансовий стан, прибутковість, рентабельність, ліквідність, ділова активність;
- підготовка та експертиза інвестиційних та інноваційних проектів з оцінкою реальності впровадження, ефективності, ризиків та невизначеності;
- управління виробництвом: продуктова стратегія, стратегія збуту, ресурсоефективність та вимоги до ефективної організації підприємства;
- управління маркетингом: оцінка ринкового середовища, каналів збуту, співвідношення маркетингової діяльності до ресурсів та вимогам ринку;
- управління виробництвом: впровадження новітньої техніки та інформаційних технологій в автоматизацію виробничих процесів, удосконалення організації робочих місць та виробничого середовища;
- управління персоналом: оцінка кадрової політики, мотивація, комунікаційні зв’язки, соціально-психологічний клімат;
- інформаційні технології: допомога у впровадженні програмних комп’ютерних продуктів та моніторинг процесу автоматизації діяльності підприємства.

Місія консалтингових фірм у забезпеченні розвитку підприємництва визначається самою природою консультування. Консультування – це є навчання і допомога порадами, а консалтинг – допомога у вирішенні

проблем замовника, тобто консалтинг виступає як комплексна послуга з проведення діагностики, реабілітації та розвитку бізнесу.

За словами відомого фахівця в галузі управлінського консалтингу Девіда Майстера, всі фірми, які надають послуги, мають таке формулювання місії, незалежно від розміру, галузі чи країни:

- надавати сервіс високої якості;
- відкривати можливості для кар'єрного зростання і професійного задоволення співробітникам фірми;
- досягти фінансового успіху і зростання фірми.

Таким чином, кожна консалтингова фірма повинна прагнути до цих трьох цілей: «сервіс, задоволення та успіх». Управління такою фірмою вимагає тонкого балансування між вимогами клієнтів, реальностями ринку ресурсів і економічними амбіціями самої фірми.

Завдання управлінського консультування полягають у:

- наданні і реалізації, на основі знань та досвіду, ефективних методик і інструментів діагностики, аналізу, планування та контролю за діяльністю підприємств;
- підготовці різних варіантів рішення виявлених проблем;
- розробці стратегічного плану розвитку підприємства;
- удосконаленні усіх функцій управління;
- впровадженні інформаційних систем управління виробництвом, маркетингом, збутом та відносинами між клієнтами (замовниками) та виконавцями (консультантами) послуг;
- наданні необхідної інформації підприємству-клієнту;
- розробці рекомендацій з професіональної діагностики стану бізнесу;
- наданні допомоги в реалізації наданих рекомендацій та пропозицій;
- сприянні підвищенню кваліфікації персоналу підприємства-клієнта;
- підвищенні ефективності системи управління підприємством;
- створенні атмосфери одностайності та обов'язковості стосовно прийнятого керівництвом рішення.

Основними особливостями сучасного стану розвитку консультативних послуг в світі є активна участь у поновленні ресурсів за рахунок реструктуризації виробничих можливостей, що дозволяє забезпечити підвищення ефективності окремих видів діяльності та підприємства взагалі.

Роль управлінського консультування зростає внаслідок збільшення темпу змін, що відбуваються в бізнес-оточенні підприємства. Саме управлінське консультування дозволяє уникнути значних втрат, які можуть статися через припущення грубих помилок менеджерами або власниками підчас планування, налагодженні відносин між підприємством та зовнішнім середовищем.

2.2. Управлінський консалтинг як інфраструктура бізнесу

Консультаційний ринок нестримно зростає. В індустріальних країнах доходи консультаційних компаній щорічно збільшуються на 10-30% завдяки розвитку ринку семінарів, конференцій, журналів по менеджменту – одному з сучасних напрямів у менеджменті. Основна гіпотеза досліджень полягає в тому, що взаємозв'язок двох ринків не випадковий, тому що, розробляючи концепції управління консультаційні компанії можуть створювати попит на свої послуги.

У якийсь певний час безліч менеджмент-пропозицій, які одночасно просувають консультанти, починають конкурувати, а потім порівняно швидко отримують більше місця в публічних дискусіях та стають популярними стилями, модними напрямами, трендами або модою.

Консультаційні компанії насамперед зацікавлені в поновлені асортименту послуг, трансформують неструктуровані (невизначені) проблеми в стандартизовані рішення.

Клієнти віддають перевагу «пакету рішень», оскільки він створює враження, що методи цього консультанта пройшли перевірку в багатьох компаніях. Для консультаційних компаній легко переконати клієнтів в цінності їх специфічних продуктів, чим в цінності їх компетенції.

Дискусія, яка розгортається навколо менеджмент-моди, може бути зведена до формування арени – концепт, запропонований Крозієром і Фрідбергом в 1980 р. – де різні групи учасників метушаться навколо професорів бізнес-шкіл, менеджерів, видавців журналів та Інтернет-форумів. Учасники можуть досягти поставлених цілей – прибутку, іміджу, влади або кар'єри.

Щоб перетворитися на менеджмент-моду (справжню інфраструктуру управлінського консалтингу), концепція управління повинна стати об'єктом публічної дискусії, яка ініціюється статтею, презентацією, книгою з менеджменту або поєднанням заходів подібного роду. Видавничі фірми не тільки видають менеджмент-книги, журнали і щоденні газети з бізнес-розділами, вони також організовують менеджмент-семінари і конгреси.

Таким чином, за рахунок рекламної стратегії і структури доповідей, видавці одночасно просувають продажі своїх публікацій і попит на свої семінари і конгреси. Консультаційні фірми також організовують семінари, які вважають чудовим способом для продажу послуг високого рівня якості. Консультаційні компанії співпрацюють з бізнес-школами при створенні навчальних програм для керівників (показових тренінгів).

Сучасні конкурентні умови господарювання потребують від консультуючих фірм частіше переглядати свій рівень компетентності та асортимент послуг, бути завжди готовими допомогти клієнтам вирішити нові значні проблеми стратегічного розвитку і відповідним чином узгодити мету і завдання своєї діяльності з потребами підприємств-клієнтів.

Прагнучи зберегти свою конкурентоспроможність, консалтинговій фірмі доводиться постійно міняти корпоративну стратегію і тактику.

Стратегія в консультуванні – це вибір напряму, який веде від одного стану – реального, до майбутнього. Вихідна точка відома або її можна визначити шляхом оцінки позиції, ресурсів і можливостей. При розробці стратегії необхідно враховувати два параметри консультування. По-перше, консультаційній фірмі необхідно визначити свою мету і завдання за допомогою відповідей на запитання:

- Яка професійна фірма здається найбільш ефективною?
- Якими будуть професійна культура, основні принципи консультування і роль консультанта?
- Чи раціонально обмежитися рамками консультування з питань управління або розширити діапазон професійних послуг?
- Які нові послуги можливо додати в портфель пропозицій, не втрачаючи при цьому свого обличчя і не переходячи межу нашої компетенції?

Другий стратегічний параметр – ділова активність. Ключовими питаннями є наступні:

- Чого хоче фірма досягти як ділове підприємство?
- Чи повинна запропонована стратегія забезпечити лише виживання або швидке зростання?
- Якого рівня на ринку послуг з консультування бажано досягти?
- Яких доходів і прибутків слід домагатися?
- Якою має бути фінансова стабільність і незалежність консалтингової фірми?

Орієнтуючись в майбутньому лише на фінансові можливості, випустивши з уваги соціальну роль і відповідальність професійної фірми, неможливо досягти ділових цілей. Однак ігнорування ринкових і фінансових цілей, а також необхідності успішно розвиватися як ділова економічна одиниця, означає, що навіть дуже помірні і реалістичні професійні цілі виявляться недосяжними через неадекватність фінансових цілей і результатів діяльності консультуючої фірми.

Головні причини, які диктують необхідність гнучкості у визначенні та перегляді стратегії, – не помилки управління, не успіх конкурента, а зміни в економічному середовищі. Консультування з питань управління втрачає своє значення, якщо не відображає зміни в технології, ринку, фінансовому становищі, національної та міжнародної політиці, а також в інших галузях, що впливають на бізнес клієнтів. Стратегія консультування повинна слідувати або навіть передбачати ці зміни. Оскільки фінансовий ринок інтернаціоналізований і навіть маленькі фірми можуть розраховувати на позику на міжнародному грошовому ринку, стратегія консультанта з фінансових питань вже не може обмежуватися тільки вітчизняним фінансовим ринком.

Консультанти з управління організаціями, бухгалтерського обліку, контролю за операціями тощо повинні давати поради використання комп'ютерів у своїх технічних або функціональних сферах. Стратегічний вибір – це рішення, розраховане на довгу реалізацію нововведень. Динамічні консультаційні фірми завжди заохочують спроби своїх співробітників шукати нові можливості й вітають будь-які пропозиції, пов'язані з сучасними методами вирішення проблем.

Зв'язок між довготривалим стратегічним вибором і необхідністю бути гнучкими і оперативно приймати нововведення може бути різномасштабним та здатним до динамічного розвитку.

Консультуючі фірми повинні змінювати й удосконалювати свої послуги більш гнучко, ніж промислові та інші підприємства, де вибір продукції та технології передбачає довгострокові інвестиції в основний капітал. У консультуванні освіта, досвід і запропонована методологія дозволяють консультантам бути достатньо ефективними, щоб не тільки вирішувати нові завдання, а й освоювати нові сфери діяльності. Це можливо завдяки структурі персоналу, менеджменту, використанню консультантів з різною технічною освітою і спеціалізацією, а також багатопрофільністю експертних груп, що збільшує конкурентоспроможність і ефективність консалтингових фірм при розробці та застосуванні нових стратегій.

2.3. Масштаби консалтингових послуг в світі

Масштаби консультування як бізнесу визначаються масштабами проблем, рівнем розвитку суб'єктів консультування, їх платоспроможністю, якістю, результативністю консалтингових фірм та авторитетом консультантів.

Менеджмент-мода – це особливий вид стилю, де розглядається декілька соціологічних теорій. Мета – за допомогою відповідних гіпотез пояснити зростання і помилки менеджмент-моди і роль консультантів у цьому процесі.

Загальноприйняті теорії можна віднести до чотирьох основних категорій: теорії «розповсюдження благ зверху вниз», теорії колективного вибору, теорії маріонеток і теорії амбівалентності (подвійності). Теорії «розповсюдження благ зверху вниз» спираються на просту гіпотезу: нижчі класи наслідують стилю вищих і, тим самим, вимушують вищих міняти свій стиль, щоб відновити традиційні відмінності. Перші прості версії цієї теорії були запропоновані Кантом (1798 р.) і Спенсером (1888 р.). Зіммель (1904 р.) був першим, хто пояснив коливання моди мотивами людини.

За Зіммелем, людина постійно вимушена робити вибір тим часом, щоб зберегти свою індивідуальність або приєднувати себе до інших. Ця стильова динаміка виявляється не тільки між украй протилежними класами, її можна виявити і в близькому до вищого середньому класі.

Оскільки члени цих класів вважають свій статус за дуже ненадійний і небезпечний, гонитва за стилем між ними має тенденцію до загострення суперечностей. Сьогодні теорія «розповсюдження благ зверху вниз» в чистому вигляді вийшла з моди. Критики теорії стверджують, що статус абсолютно втратив значення в сучасному суспільстві, а модні тенденції (стилі) можуть розповсюджуватися вгору й уздовж будь-яких груп, вимушуючи ту групу, яка приймає їх першою, винаходити нові форми відмінностей від імітаторів. У тому ж дусі Бурдье будує концепт конкурентної – «безперервної, нескінченної» – міжкласової боротьби, в якій використовуються естетичні продукти і стиль. На відміну від Зіммеля, він визначає соціальний клас як структуру взаємин між всіма релевантними характеристиками групи (дохід, тендер, вік, професія). Представники вищого класу суспільства намагаються захищати свою раритетність. Насправді, така стратегія полягає просто в уникненні того, що стало популярним, девальвованим і дискваліфікованим.

У теоріях колективного вибору, які посилають нас до Блюмера, стиль виконує ряд функцій. По-перше, «він вводить порядок в потенційно анархічне і рухоме сьогодення» через вибір, що колективно звужується. В цьому відношенні «стиль виконує в рухомому суспільстві функцію, яку виконує звичай в стійкому суспільстві». По-друге, «він служить для того, щоб відокремитися від влади минулого на рухомому світі» – світі, який потребує людей, готових рухатися в нових напрямках. «По-третє, стиль працює як попередня підготовка до найближчого майбутнього. Дозволяючи представлення нових моделей, але проганяючи їх через випробування конкуренцією і колективним вибором, механізм стилю пропонує постійні засоби пристосування до того, що за обрієм». Таким чином, бути модним означає, що людина має певний контроль над умовами середовища. Саме тому багато споживачів стилю сприймають її як щось, що обіцяє орієнтацію і стабільність – принаймні, на деякий час.

Зомбарт доповнює теорію Зіммеля концепцією конкуренції між виробниками модних товарів, агентами моди, які все більшою мірою, використовуючи сучасні технології, поширюють стиль – між всіма групами населення – і тим самим підсилюють його динаміку. Виробники, рекламні агентства і мас-медіа маніпулюють споживачем. Отже, споживачі стають маріонетками індустрії. Тому «стиль є улюбленою дитиною капіталізму».

Представник теорії амбівалентності Баудріллард підкреслює, що в сучасних умовах атмосфера культурної амбівалентності виступає в сенсі змішення емоцій і вражень.

Різні теорії стилів доповнюють один одного. Згідно з теоріями «розповсюдження благ зверху вниз», людям постійно потрібні нові стилі, оскільки старі постійно викликають загрозу більше не забезпечувати відмінності. Теорія «маріонеток» доповнюється агентами моди, які

стимулюють гонку моди, щоб збільшити свій прибуток. Нові теорії «розповсюдження благ зверху вниз» більше не стосуються соціальних класів, але постулюють, що будь-яка група може кинути виклик будь-якій іншій групі за допомогою стилю. Стиль може розповсюджуватися не тільки зверху, він також може рухатися вгору і по горизонталі найрізніших соціальних груп. У теоріях амбівалентності підкреслюється, загалом, через те, що стилі швидко з'являються і зникають, вони не тільки не знижують, а навіть можуть підсилити проблеми ідентичності, які викликані втратою чітких відмінностей соціальними класами. Більшість теорій трактують стиль як загальний феномен, який не обмежений тенденціями.

Що ми можемо дізнатися з цього огляду загальних теорій стилю, які корисні для аналізу стилів в менеджменті? Можна припустити, що менеджери також хочуть відокремити себе в очах відповідних спостерігачів (топ-менеджменту, інвесторів або конкурентів по кар'єрі) від інших. Якщо їм вдається показати себе високоінноваційними й активними, то вони збільшують свої шанси на просування. У цій ситуації застосування менеджмент-стилей – дуже ефективна стратегія: це менш ризиковано, ніж винаходити абсолютно нові рішення. Словами Зіммеля, стиль в менеджменті «все ще є чимось особливим і вражаючим, тоді як він (в даному випадку – окремий менеджер) відчуває внутрішню підтримку групи людей, які борються за ту ж саму річ, що і він, групи, яка насправді робить те ж, що і він». Консультаційні компанії, які постійно прагнуть розвиватися, збільшити свою частку на ринку і прибутку, підсилюють привабливість своїх послуг, додаючи модифікації. Одним з їх улюблених аргументів – це пов'язати їх теорію з «кращими практиками», що найшло своє відображення в ефективному розвитку консультаційних послуг.

Формування теоретичних знань щодо місії, цілі і завдань управлінського консультування як інфраструктури бізнесу, масштабів консалтингових послуг в світі будуть сприяти досягненню мети професійного та кар'єрного росту в практичній діяльності фахівця рівня «магістр» за рахунок орієнтації на довгострокові завдання, виходячи з ресурсних можливостей, конкурентних переваг і ділової активності на сучасному ринку консультаційних послуг.

Контрольні питання, тести та завдання:

1. Що відображає місія консалтингових послуг?
2. Охарактеризувати основні продукти консультаційних послуг.
3. В чому полягає завдання управлінського консультування?
4. Внаслідок чого зростає роль управлінського консультування?
5. Охарактеризувати процес розробки стратегії в консультуванні.
6. Чим визначаються масштаби консультування як бізнесу?
7. Охарактеризувати теорію «розповсюдження благ зверху вниз».
8. Охарактеризувати теорію колективного вибору.

9. Охарактеризувати теорію маріонеток.

10. Охарактеризувати теорію амбівалентності (подвійності).

11. У чому полягає призначення консультування?

1) в наданні клієнту допомоги у вирішенні управлінських і економічних завдань;

2) у прийнятті за клієнта управлінських рішень;

3) у співбесіді з клієнтом з різних питань.

12. Основними завданнями консультування є:

1) надання професійної допомоги і надання порад з питань економіки та управління;

2) навчання клієнта;

3) порятунок клієнта від банкрутства;

4) управління клієнтом.

13. На послуги консультантів є попит через те, що:

1) вони мають деякі якості, яких немає в інших;

2) це зараз є престижним;

3) без допомоги з боку професійних консультантів неможливо отримати кредит.

14. Вкажіть три найважливіші професійні якості бізнес-консультанта:

1) особливі знання та навички;

2) неупереджений погляд на проблему з іншого боку;

3) забезпечення навчання шляхом консультування;

4) можливість забезпечити керівнику запобігання помилок;

5) забезпечення ефективних бізнес-контактів.

15. Назвіть основні особистісні якості бізнес-консультанта:

1) видатні здібності до діагнозу, аналізу, синтезу, дуже розвинене уявлення;

2) надзвичайна комунікаційна майстерність, щире прагнення навчати, тренувати та допомагати іншим;

3) здібність бачити картину в цілому;

4) усе вищезазначене.

16. Яка бізнес-інформація є найнеобхіднішою для керівників і менеджерів?

1) загальна ринкова інформація;

2) інформація про споживачів і конкурентів;

3) інформація про постачальників;

4) інформація стосовно державного регулювання;
5) усі вищезазначені види інформації.

17. Як ви розумієте сутність симптомів бізнес-захворювання?
1) це є головні прорахунки в управлінні бізнесом;
2) це є ознаки наявності проблеми, що руйнує бізнес;
3) це є щось надумане.

18. Як слід розуміти сутність проблем при бізнес-захворюванні?
1) це є все, що заважає нормальному розвитку бізнесу;
2) усі проблеми виникають внаслідок некомпетентності керівництва компанії;
3) проблеми – це є глибинні слабкості компанії.

19. Які засоби доцільно використовувати для проведення ефективної діагностики бізнесу?
1) аналіз документації компанії;
2) анкетування та опитування працівників;
3) інтерв'ювання менеджерів;
4) усе вищеназване.

20. Як найдоцільніше проводити впровадження розроблених рекомендацій?
1) необхідно надати деякий час керівництву на ознайомлення з рекомендаціями;
2) слід провести практичну конференцію для роз'яснення змісту рекомендацій;
3) доцільно розробку рекомендацій та їх впровадження здійснювати майже одночасно.

ТЕМА 3. Консультування внутрішнє і зовнішнє

План лекції:

3.1. Характеристика та особливості внутрішнього консультування

3.2. Зовнішнє консультування – вимоги до організації консалтингової діяльності

3.3. Порівняльна характеристика зовнішнього та внутрішнього консультування

Ключові слова: внутрішні консультанти, зовнішні консультанти, зовнішньо – внутрішнє консультування, організація консалтингу.

Навчальна мета: формування знань щодо класифікації, характеристики та особливостей внутрішнього і зовнішнього консультування, позитивних та негативних сторін діяльності консультантів в умовах розробки та реалізації організаційно-господарських змін на підприємстві, в фірмі, бізнесі.

Основні поняття:

Внутрішні консультанти – це фахівці з економіки і управління, зайняті в штаті підприємства.

Зовнішні консультанти – незалежні консультаційні фірми чи окремі консультанти, які надають послуги клієнту на підставі договору.

Зовнішньо-внутрішнє консультування – вирішення проблем підприємства-клієнта методом інтеграції інтелектуальних ресурсів штатних фахівців і працівників незалежних консультаційних фірм.

Організація консалтингу – як функція управління консалтинговою діяльністю, що передбачає раціональну й ефективну взаємодію трудових, фінансових і техніко-технологічних ресурсів.

В умовах глобального характеру процесів, що відбуваються в економіці, прийняття ефективних рішень стає досить складним завданням, оскільки для цього потрібен певний професійний досвід керівників та врахування багатьох факторів, які можуть впливати на діяльність підприємств. Дана проблема може бути вирішена за допомогою використання послуг консалтингових компаній, внутрішніх консультантів або об’єднання внутрішніх і зовнішніх консультантів. Теоретичне та практичне уявлення про особливості внутрішнього і зовнішнього консультування, їх комбінування надає фахівцям з менеджменту додаткові можливості з вибору найбільш ефективних форм консалтингових послуг.

3.1. Характеристика та особливості внутрішнього консультування

Процес цілеспрямованого формування служб внутрішніх консультантів у світі почався в 50-ті роки. Наймаючи штатних співробітників у відділи, які надають консультаційні послуги, керівництво компанії прагне знизити витрати на залучення зовнішніх консультантів і зберегти знання, набуті під час виконання конкретного завдання, усередині даної компанії. Внутрішні консалтингові групи існують у багатьох фірмах, що входять до списку найбільш успішних компаній США – Fortune 500 (American Express, General Electric, Sara Lee, Pepsico, JPMorganChase, Hoffmann – La Roche), які також багато коштів витрачають на залучення зовнішніх консультантів.

Підприємство, приймаючи фахівця з організаційного розвитку в якості внутрішнього консультанта, створює основу для безперервного, послідовного процесу організаційного розвитку. Будучи співробітником організації, внутрішній консультант фактично передає свої знання і досвід співробітникам організації, навчаючи і розвиваючи їх, залучаючи до процесу змін.

Робота внутрішнього консультанта вимагає постійної зміни напрямків прикладених зусиль на індивідуальному рівні, рівні команди й організації, тому основними його компетенціями є побудова взаємин, сприяння і розуміння природи змін, активне слухання, уміння впливати і вміння вирішувати конфлікти, здатність розуміти і керувати процесом консультування, самоаналіз.

Крім кваліфікації та професіоналізму, внутрішній консультант повинен володіти рядом особистісних характеристик: аналітичними здібностями; здатністю до навчання; гнучкістю суджень; інтуїцією; комунікабельністю і знанням основ психології; вмінням працювати в команді; неупередженістю.

Позитивні та негативні сторони внутрішніх консультантів відображені в табл. 3.1. Посада внутрішнього консультанта зумовлена рядом об’єктивних причин: проблемами захисту комерційної таємниці; конкуренцією; конфіденційністю одержуваної інформації і відсутністю чіткого законодавчого регулювання цих питань.

Діяльність внутрішнього консультанта спрямована на раціоналізацію управління, він зайнятий цією роботою постійно, а не втягується в неї епізодично, як інші працівники, завантажені своїми безпосередніми посадовими обов’язками. Однак окремі консультанти практично ніколи не вирішують складних завдань, які потребують значних досліджень, не можуть запропонувати клієнту комплексного обслуговування, оскільки серед них рідко зустрічаються спеціалісти-універсали.

Таблиця 3.1 – Позитивні та негативні сторони внутрішніх консультантів

Позитивні	Негативні
- добре знають організацію; - глибокі знання всіх внутрішніх справ організації, стилю роботи і управління, культури і політики; - швидке реагування та орієнтування в конкретній робочій ситуації; - конфіденційність; - доступність для багатьох внутрішніх підрозділів; - можливість використання при вирішенні проблем у тих випадках, коли раніше консультанти не застосовувалися; - оплата послуг дешевше, ніж зовнішніх консультантів	- їм треба платити постійну зарплату і витрачати гроші на навчання; - діяльність внутрішніх консультантів не піддається зовнішній критиці, а їх помилки рідко виявляються; - у внутрішніх консультантів відсутня можливість накопичувати досвід на основі роботи в інших галузях або фірмах; - їх становище може привести до безініціативності й відсутності творчого підходу; - внутрішньому штату може не вистачити управлінських навичок і новаторського ставлення при виконанні стратегічного проекту

Внутрішні консультаційні служби організацій, підприємств, корпорацій найчастіше розміщені на високому рівні організаційної структури, щоб мати можливість отримувати підтримку і достатні ресурси для виконання своїх завдань. Якщо така служба функціонує при бюджетному департаменті, внутрішні консультанти можуть впливати на бюджетний процес або бути джерелом інформації. Це дає їм значну владу для втілення в життя своїх рекомендацій, а також можливість отримувати доступ до ресурсів, необхідних для реалізації пропонованих рішень проблеми.

Створення та розвиток внутрішнього консультування у межах підприємства свідчить про визнання доцільності консультаційного підходу, його технічних та методологічних переваг, дозволяє вважати внутрішніх консультантів основним кадровим ресурсом професійних рекомендацій. Безумовно, зберегти об’єктивність та незалежність внутрішніх консультантів в умовах адміністративної підпорядкованості керівництву підприємства досить складно, тому створення і функціонування такого підрозділу буде більш доцільним при одночасному використанні зовнішньої консультаційної допомоги.

3.2. Зовнішнє консультування – вимоги до організації консалтингової діяльності

Зовнішнє консультування виконують спеціалізовані, професійно підготовлені консультативні фірми, які поділяються за розміром та асортиментом послуг.

Великі консультативні фірми – це багатонаціональні фірми з філіями в 20 і більше країнах, в штаті до 500-1000 консультантів, які працюють з різними державами, клієнтами, вирішують складні проблеми, демонструють окрему думку, новітні технології, методи праці.

Служби консультації керівництва великих бухгалтерських фірм – утворені як підрозділи великих бухгалтерських фірм, дуже схожі на великі багатофункціональні консультативні фірми, рівень спеціалізованих знань яких дає перевагу їм відносно отримання замовлень на конкурентному ринку консалтингових послуг.

Дрібні й середні консультативні фірми – в штаті від декількох до 50-100 консультантів; займаються загальним управлінським консультуванням дрібних і середніх фірм в обмеженій територіальній області; спеціальним управлінським консультуванням в одній або декількох технічних сферах, у корпоративній стратегії її розвитку, управлінні кадрами, виробничим процесом, маркетингу, збутом, офісом, тобто, суворо спеціалізованою діяльністю в одній або декількох галузях промисловості або сфери послуг.

Організації, що надають спеціальні технічні послуги – створені фахівцями з математики, електронно-обчислювальної техніки, досліджень операцій і економетрики; пропонують спеціальні консультативні послуги в таких сферах як стратегічне дослідження, моделювання, прогнозування споживчого попиту, аналіз і проектування систем автоматизації підприємств і офісів. Деякі з таких організацій називають «мозковими центрами». Вони можуть бути незалежними або пов’язаними з комп’ютерною фірмою, технічним або економічним університетом, науково-дослідними інститутами, центрами та науково-виробничими об’єднаннями.

Консультативні підрозділи в управлінській установі – створюються як частина консультаційних організацій, здійснюючи лізинг свого персоналу на дану організацію для навчання і тренінгу персоналу, тестування та сертифікації.

Консультанти – універсали, які підкреслюють свій широкий досвід в проблемах управління, або фахівці, що працюють у вузькій технічній галузі. Їх сила – індивідуалізований і гнучкий підхід, який складніше застосовувати більшій консультативній фірмі. Послуги досвідченого консультанта-універсала, як правило, дешевше. Такі консультанти часто взаємозв’язані неофіційно, здатні оперативно зібратися в «команду» для виконання великих і складних завдань або рекомендувати ефективного

консультанта для роботи, що виходить за рамки їх компетенції. Консультують дрібні і середні підприємства, іноді великі організації.

Консульт уючі професори – лектори, інструктори і науковці, основна діяльність яких не консультування, але регулярно цим займаються поряд з викладацьким і науковим навантаженням.

Нет радиційні дж ерела послуг з консульт ування – постачальники і продавці комп'ютерної техніки, засобів зв'язку, програмного забезпечення, організації, що супроводжують необхідними послугами з установки, гарантійного ремонту та інформаційного забезпечення клієнта.

Зовнішні консультанти вирішують питання, які в рамках діяльності підприємства виникають рідко, вимагають спеціальної підготовки, досвіду та навичок у певній або досить вузькій галузі. Звернення до зовнішнього консультанта дозволяє не тільки залучити до роботи кваліфікованого фахівця у відповідній сфері, а й отримати значну економію, оскільки працівника не доведеться залучати в штат на постійній основі. Позитивні та негативні сторони зовнішніх консультантів відображені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Позитивні і негативні сторони зовнішніх консультантів

Позитивні	Негативні
- зовнішні консультанти запрошуються на певний період для вирішення конкретної проблеми; - володіння інформацією в різних галузях управління; - орієнтація на глибоке вивчення і передачу досвіду інших організацій; - можливість отримати нові ідеї в результаті свіжого погляду на проблеми компанії; - забезпечення системного підходу до проведення аналітичних робіт за рахунок володіння необхідною методологічною базою; - надають відносно неупереджений аналіз, оскільки не залежать від керівника підприємства і від бізнесу компанії, не зв'язані взаєминами з іншими співробітниками організації; - немає зобов'язань по відношенню до запрошених консультантів після закінчення консультування	- недостатній обсяг інформації про господарську діяльність клієнта; - відсутність гарантій якості; - використання стандартних, не адаптованих до особливостей конкретного підприємства схем і методик роботи; - високі гонорари; - «тягар» стереотипів попередньої роботи; - загроза розголошення конфіденційної інформації; - додатковий час на ознайомлення консультанта з проблемами організації

Зовнішній консультант вільний від корпоративних стандартів, що дозволяє йому поглянути на ситуацію свіжим поглядом, не стільки з позиції самого підприємства, скільки виходячи зі свого досвіду розв'язання аналогічних проблем. Кваліфікований консультант має не просто досвід, а досвід реалізації успішних проектів, володіє аналітичними здібностями і досить широкими знаннями в суміжних функціональних сферах, не обтяжений «симпатіями» і «антипатіями» в середовищі колективу. Крім постійної аналітичної діяльності, займається переробкою великої кількості спеціалізованої інформації, володіє методами, які дозволяють йому залучати керівників в консультаційний процес, допомагати їм вчасно виявляти й успішно вирішувати управлінські проблеми, розкривати нові можливості та перспективи розвитку підприємства. Серед недоліків зовнішніх консультантів можна відокремити недостатній обсяг інформації про господарську діяльність клієнта, надання замовникам неякісних і непрофесійних послуг, використання стандартних, не адаптованих під конкретне підприємство схем, невідповідальність за результат, проблема розголошення конфіденційної інформації підприємства-клієнта.

Для ефективної роботи із зовнішніми консультантами необхідно досконало їх вибирати, кваліфіковано взаємодіяти з ними, оформляти стосунки згідно з нормативно-правовим регулюванням.

3.3. Порівняльна характеристика зовнішнього та внутрішнього консультування

Вибір виду консультування залежить від масштабу та причин виникнення проблеми клієнта, а також від усвідомлення керівництвом підприємства недоліків і переваг зовнішнього і внутрішнього консультування (табл. 3.3-3.4).

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього консультування по ступені залежності

Внутрішній консультант	Зовнішній консультант
залежний:	незалежний:
матеріально – від працедавця як виду єдиного джерела доходу	*матеріально* – фінансова відповідальність в межах контрактних сум
адміністративно – під час організації процесів і веденні робіт залежить від позиції, поглядів і переконань керівника; системи субординації в організації	*адміністративно* – система субординації ніяк не впливає на процес організації і ведення робіт
емоційно – перебуває під тиском внутрішніх взаємин, умовностей, формальної і неформальної системи влади	*емоційно* – вільний від внутрішніх зобов'язань і умовностей, відсутній тягар внутрішньо-організаційних взаємин, об'єктивний і неупереджений

Консультування внутрішнє і зовнішнє

Для реалізації поставлених цілей та забезпечення максимальної ефективності процесів розвитку підприємства слід об'єднати зусилля зовнішніх і внутрішніх консультантів, створення ефективної форми організації консалтингу, а саме зовнішньо-внутрішнє консультування, що дозволить перекрити слабкі сторони одних сильними сторонами інших. Сформована з провідних кваліфікованих співробітників підприємства робоча група, очолювана внутрішнім консультантом, повинна стати ядром майбутніх змін після виконання завдань зовнішніми консультантами. Вона зможе і надалі підтримувати певний рівень організаційного розвитку, при періодичному спостереженні з боку зовнішніх консультантів.

Таблиця 3.4 – Порівняльна характеристика внутрішнього і зовнішнього консультанта за особистими якостями консультанта

Внутрішній консультант	Зовнішній консультант
має особисті інтереси в організації	не має особистих інтересів в організації
залежить від поточних процесів, результатів роботи і наслідків змін	не залежить від розвитку бізнесу і не завжди відповідає за наслідки змін
має трудові відносини	виконує роботу за контрактом
розбирається в особливостях і тонкощах бізнесу; знайомий з фактами і тенденціями в організації, зрозумілий причинно-наслідковий зв'язок тих або інших подій	часто не знайомий з бізнесом клієнта, і час на його освоєння фактично оплачується клієнтом
працює один, а це непросто, тому що бути професіоналом у всіх сферах знань неможливо	працює в команді «вузьких» фахівців-професіоналів, володіє можливістю вирішувати завдання будь-якого ступеня складності
випадання з процесу господарської діяльності фактично зупиняє процес змін	можливість заміни фахівця забезпечує безперервність процесу
має особистий досвід, обмежений періодом роботи в компаніях	володіє досвідом рішення подібних завдань в інших організаціях, методиками і технологіями, які постійно розвиває
володіє професійною інформацією, заснованою на особистому досвіді роботи	володіє всебічною інформацією про проблемні сфери, практику і шляхи їх рішення
веде поетапний системний розвиток організації	вирішує завдання на певному етапі господарської діяльності клієнта

Перевагою зовнішнього консультування є його незалежність. Тому вирішення проблем, які потребують неупередженого, об'єктивного підходу,

доцільно виконувати лише шляхом залучення зовнішніх консультантів. Наприклад, удосконалення управлінського обліку може вимагати зміни організаційної структури, що завжди викликає підсвідомий опір співробітників. Під впливом емоційно-психологічних чинників можуть бути непомічені окремі проблеми існуючої системи, та як результат, прийняття неефективних управлінських рішень щодо їх оптимізації.

Використання принципу взаємодоповнюваності зовнішніх і внутрішніх консультантів дозволяє підвищити якість рішення проблем, знизити проектні витрати, за рахунок більш швидкої адаптації зовнішніх консультантів на підприємстві-клієнті, перерозподілу ролей, підвищити кваліфікацію внутрішніх консультантів.

Систематизація теоретичних знань щодо класифікації, характеристик і особливостей зовнішніх і внутрішніх консультантів, переваг і недоліків їх участі в господарюванні і розвитку підприємства буде сприяти орієнтації майбутніми менеджерами рівня «магістр» в подальшої практичної діяльності й впливати на вибір ефективних форм консультування і видів діяльності.

Контрольні питання, тести та завдання:

1. Охарактеризувати процес цілеспрямованого формування служб внутрішніх консультантів у світі.

2. Які основні принципи організації діяльності внутрішніх консультантів?

3. Назвати позитивні та негативні сторони внутрішніх консультантів.

4. Чи відомі вам приклади введення посади внутрішнього консультанта (служби внутрішніх консультантів) на українських підприємствах?

5. Які фірми виконують зовнішнє консультування?

6. Назвати позитивні і негативні сторони зовнішніх консультантів.

7. Від чого залежить вибір виду консультування?

8. Провести порівняльну характеристику внутрішніх та зовнішніх консультантів. Результати доцільно надати в таблиці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика внутрішніх та зовнішніх консультантів

Внутрішній консультант	Зовнішній консультант

9. З перерахованого нижче обрати позитивні сторони внутрішніх консультантів:

1) добре знають організацію;

2) їм треба платити постійну зарплату і витрачати гроші на навчання;

3) діяльність внутрішніх консультантів не піддається зовнішній критиці;

4) конфіденційність;

5) глибокі знання всіх внутрішніх справ організації, стилю роботи і управління, культури і політики;

6) швидке реагування та орієнтування в конкретній робочій ситуації;

7) не вистачає управлінських навичок і новаторського ставлення при виконанні стратегічного проекту;

8) доступність для багатьох внутрішніх підрозділів;

9) можливість використання при вирішенні проблем у тих випадках, коли раніше консультанти не застосовувалися;

10) оплата послуг дешевше, ніж зовнішніх консультантів.

10. З перерахованого нижче обрати негативні сторони внутрішніх консультантів:

1) внутрішньому штату може не вистачити управлінських навичок і новаторського ставлення при виконанні стратегічного проекту;

2) діяльність внутрішніх консультантів не піддається зовнішній критиці, а їх помилки рідко виявляються;

3) діяльність внутрішніх консультантів не піддається зовнішній критиці;

4) конфіденційність;

5) їм треба платити постійну зарплату і витрачати гроші на навчання;

6) швидке реагування та орієнтування в конкретній робочій ситуації;

7) не вистачає управлінських навичок і новаторського ставлення при виконанні стратегічного проекту;

8) доступність для багатьох внутрішніх підрозділів;

9) можливість використання при вирішенні проблем у тих випадках, коли раніше консультанти не застосовувалися;

10) оплата послуг дешевше, ніж зовнішніх консультантів.

11. З перерахованого нижче обрати позитивні сторони зовнішніх консультантів:

1) відсутність гарантій якості;

2) володіння інформацією в різних галузях управління;

3) орієнтація на глибоке вивчення і передачу досвіду інших організацій;

4) можливість отримати нові ідеї в результаті свіжого погляду на проблеми компанії;

5) використання стандартних, не адаптованих до особливостей конкретного підприємства схем і методик роботи;

6) високі гонорари;

7) додатковий час на ознайомлення консультанта з проблемами організації;

8) забезпечення системного підходу до проведення аналітичних робіт за рахунок володіння необхідною методологічною базою;

9) надають відносно неупереджений аналіз, оскільки не залежать від керівника підприємства і від бізнесу компанії, не зв'язані взаєминами з іншими співробітниками організації;

10) немає зобов'язань по відношенню до запрошених консультантів після закінчення консультування.

12. З перерахованого нижче обрати негативні сторони зовнішніх консультантів:

1) відсутність гарантій якості;

2) «тягар» стереотипів попередньої роботи;

3) орієнтація на глибоке вивчення і передачу досвіду інших організацій;

4) можливість отримати нові ідеї в результаті свіжого погляду на проблеми компанії;

5) використання стандартних, не адаптованих до особливостей конкретного підприємства схем і методик роботи;

6) високі гонорари;

7) додатковий час на ознайомлення консультанта з проблемами організації;

8) забезпечення системного підходу до проведення аналітичних робіт за рахунок володіння необхідною методологічною базою;

9) надають відносно неупереджений аналіз, оскільки не залежать від керівника підприємства і від бізнесу компанії, не зв'язані взаєминами з іншими співробітниками організації;

10) загроза розголошення конфіденційної інформації.

ТЕМА 4. Основні методологічні підходи і стадії консультаційного процесу

План лекції:

4.1. Основні етапи консультаційного процесу, завдання консультанту на кожному етапі

4.2. Експертне, процесне та навчальне консультування

4.3. Технічне завдання консультанту

Ключові слова: процес консультування, стадія, етап, експертне консультування, експерт, проектне консультування, навчальне консультування, технічне завдання, пропозиція.

Навчальна мета: систематизація підходів щодо організації окремих стадій процесу консультування, які відрізняються глибиною деталізації та набуття знань щодо вмінь ефективно організувати всі стадії консультаційного процесу в залежності від обраного виду управлінського консультування.

Основні поняття:

Процес (англ. process) консультування – сукупність послідовних дій консультанта і клієнта щодо досягнення цілі, впорядкованих у часі і в просторі.

Стадія (англ. stage) консультування – тимчасові взаємозалежні етапи консультування, що мають свої якісні особливості.

Етап консультування – період, ступінь у розвитку стадії консультування.

Експертне консультування – засіб рішення управлінських проблем за допомогою самостійної діяльності консультанта (експерта) щодо діагностики, розробки рішень і впровадження в організацію за бажанням організації клієнта.

Експерт (англ. exspert) – особа, що володіє спеціальними знаннями і притягається підприємствами, організаціями чи державними органами для проведення експертизи різних проблем управління підприємствами, об'єднаннями, корпораціями.

Проектне консультування – діагностика і розробка проекту рішення управлінських проблем без участі в реалізації підготовлених до впровадження рекомендацій.

Навчальне консультування – інструмент підвищення професіоналізму персоналу підприємства щодо самостійного рішення управлінських проблем в ході реалізації проекту.

Технічне завдання – документ, що визначає ключові положення консультаційного проекту і бажаний результат, не обмежує консультантів у виборі методичного інструментарію.

Пропозиція – виражене в письмовій формі бажання і обґрунтування здатності консультаційної фірми (консультанта) надати консультаційну послугу клієнтської організації.

Актуальність теми полягає у вивченні методичних підходів та освоєння практичних навичок планування процесу консультування на основі змістових характеристик окремих стадій консалтингової діяльності з розподілом часу і ресурсів, виконання завдань кожного етапу з метою підвищення ефективності рішення управлінських проблем.

4.1. Характеристика процесу консультування за стадіями проектування

У літературі описана безліч підходів і розмаїття етапів і підетапів (процедур) процесу консультування. Автори пропонують моделі, які містять від трьох до десяти фаз. Модель Колб-Фромана включає в себе сім фаз. М. Кубр вважає доцільним використовувати п’ятифазну модель. Існують і багаторівневі моделі. Відмінність моделі, запропонованої Посадським А.П., у визначенні післяпроектної стадії, де виконують аналіз результатів проекту і змін, які сталися в організації клієнта, а також пропонується пошук ідей для нових проектів з конкретним клієнтом.

В загальному вигляді в процесі консультування виділяють наступні стадії:

- попередня – відбувається усвідомлення керівником наявності проблеми і необхідності залучення зовнішнього консультанта. На цій стадії здійснюється пошук джерел інформації про консультантів, збір і аналіз інформації про консультантів, їхні послуги, базові умови співробітництва;
- передпроектна стадія характеризується початком роботи консультанта і клієнта, їхнім першим контактом, коли консультант і клієнт зустрічаються, намагаються довідатися більше один про одного, обговорити і визначити проблему і на цій основі домовитися про обсяг завдання, методології його виконання. Результати перших контактів, обговорень, досліджень і планування потім відображаються в угоді, підписання якої може вважатися завершенням цієї початкової стадії. Для проведення переговорів особливо ефективні навчально-консультаційні заходи – семінари, виставки, конференції – за участю консультантів і клієнта. Ці заходи дозволяють скоротити стадію виникнення взаєморозуміння, а також сприяють усвідомленню потреби у консультуванні;

- проектна стадія характеризується здійсненням діагностики (фаза діагнозу) підприємства-клієнта, збором даних і формуванням комплексної картини життєдіяльності підприємства з метою аналізу даних і одержання інформації щодо фінансово-економічного, організаційно-технічного стану, діяльності і майбутнього стану підприємства. На основі аналізу пропонуються висновки і рекомендації (фаза планування дій) щодо необхідних змін. В залежності від рекомендацій може виникнути необхідність в укладенні контракту щодо реалізації цих рекомендацій. Характеристику фаз проектної стадії представлено в табл. 4.1;

Таблиця 4.1 – Характеристика фаз проектної стадії

Стадія	Дія	Фокус на взаєминах з клієнтом
- збір даних	- інтерв'ю для збору наявної інформації; - вивчення наявної документації; - організація групових обговорень; - анкетування; - неформальне спілкування	- знайомство; - спостереження; - слухання; - питання; - зіставлення
- аналіз	- використання методик вирішення проблем; - перевірка розуміння питань; - оцінка причин, що лежать в основі виникнення проблем; - діагностика / висновки; - розробка рекомендацій	- підтримка контакту з клієнтом і його залученість в проект; - обмін ідеями; - апробація альтернативних рішень
- повідомлення про висновки і рекомендації	- подання рекомендацій, презентація, семінар, обговорення	- чітко вказати на зв'язок між діагнозом, наслідками і рекомендаціями

- стадія впровадження проекту з метою ефективної реалізації затверджених керівництвом організації-клієнта рекомендацій консультантів характеризується формуванням команди із числа керівників і фахівців компанії-клієнта і консультантів, яка повинна розробити оперативні заходи, процедури для створення сприятливого клімату (шляхом залучення, навчання, мотивації персоналу до усвідомлення, прийняття і підтримки змін) з метою проведення надалі стратегічних змін (організаційних, технологічних, кадрових) та їхньої реалізації;

- післяпроектна стадія передбачає оцінку та порівняння запланованих і фактично отриманих результатів. На цій стадії здійснюється аналіз масштабів відхилень і причин їхнього виникнення; розробляються додаткові коректуючи заходи; формується і обговорюється звіт про роботу та використання ресурсів; підписується акт прийому-здачі робіт і остаточні фінансові розрахунки клієнта з консультантом. На даній стадії відбувається вихід консультанта з консультаційного проекту, а також можливе проведення переговорів керівництва компанії-клієнта з ним щодо подальшого співробітництва.

Визначення глибини деталізації стадій управлінського консультування цілком залежить від проблем підприємства і обраної форми надання цієї послуги.

4.2. Експертне та процесне консультування

З точки зору методології розрізняють: експертне, проектне, процесне та навчальне консультування. Вони визначаються за різними варіантами взаємодії клієнта і консультантів, їх зобов'язань та прав, характеру прийняття рішень.

Вибір моделі консультування визначається з урахуванням характеру проблем, специфіки організації-клієнта (розміри, галузева приналежність, готовність до спільної роботи з консультантами і до змін, які повинні відбутися), професійних і особистісних якостей консультантів.

При експертному консультуванні консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їхнього впровадження. Роль клієнта зводиться, в основному, до забезпечення консультантові доступу до необхідної й достатньої інформації в оцінці результатів. Клієнт надає консультантові інформацію, контролює його діяльність, засвоює його рекомендації і приймає відповідні управлінські рішення. Для ефективного здійснення консультування пропонується застосовувати метод створення експертних груп, що опонують, що дозволить поєднати у собі методи самостійного наукового пізнання і «мозкового штурму». Принципи цього методу побудовані на формуванні двох різних груп експертів, яким пропонується вирішити поставлену проблему різними способами, у результаті захисту і дискусії керівництво організації-клієнта приймає ту або іншу точку зору і відповідний спосіб рішення проблеми.

При експертному консультуванні успіх визначається кваліфікацією експерта, умінням клієнта скористатися отриманими рекомендаціями, бажанням клієнта скористатися рекомендаціями.

Експертне консультування доцільно використовувати в тих випадках, коли поява проблеми не пов'язана з конкретними умовами організації-клієнта, немає необхідності в проведенні глибоких діагностичних досліджень, а від клієнта не потрібні нові, додаткові навички й уміння з

рішення проблем. Потреба в консультантах викликана у цьому випадку необхідністю одержання інформації й знань про стандартні процедури, норми і нормативи.

При проектному консультуванні консультант розробляє пропозиції щодо вдосконалення управління, але не бере участі в процесі впровадження своїх пропозицій. Консультант виступає в ролі проектувальника, який відрізняється своєю відносно високою незалежністю від клієнта. Консультантів-проектувальників доцільно використовувати при складанні управлінських процедур, посадових інструкцій, інших проектів. Фахівців з консультування процесу краще використовувати при розробках великих комплексних проблем, коли виникають серйозні труднощі з впровадженням, рекомендацій по реорганізації існуючої бізнес-структури, злиття і роздроблення фірми, створення проектів у нових галузях діяльності, комплексна програма розвитку в регіоні або іншій країні.

В основі експертного і проектного консультування лежить механістичний підхід до клієнта, властивий американської моделі. Інший підхід, який розглядає об'єкт консультування як спільноту людей, властивий для європейської концепції управління. Тут першорядне значення мають особисті властивості людей. Відповідає і розвиває цю концепцію процесного підходу у консультуванні. Він враховує погляди і наміри кожного члена колективу організації, має на увазі свободу вибору кожної людини. У процесному підході немає готових рішень, є ідеї, концепції і накопичується досвід.

Процесне консультування («консультування по процесу»), як складова частина концепції управлінського консультування, було розроблено у 1940-1950 рр. у США. Його засновниками прийнято вважати Курта Лєвіна й Карла Роджерса. Концепція бере свій початок у сфері гуманістичної психології, в основу якої покладений індивідуальний аспект людського буття: кожна людина від природи наділена певними здібностями, має волю самостійно приймати рішення й обмірковувати своє поводження.

Даний підхід припускає, що без активної участі з боку клієнта неможливо домогтися успішних результатів у процесі відповідних змін. Процесний консультант допомагає удосконалити способи виконання співробітниками своєї роботи.

Процесне консультування виходить із переваг окремої роботи в команді, яка створюється на обмежений час, необхідний для реалізації проекту, над яким вона працює. Під час процесного консультування використовуються методи, спеціально розроблені для забезпечення взаємодії з клієнтом, які поділяються на організаційну діагностику і організаційну інтервенцію.

Організаційна діагностика – це сукупність методів, за допомогою яких консультант збирає інформацію про стан господарської діяльності клієнта.

Результатом діагностики звичайно є короткий звіт, що містить структурований виклад отриманої інформації, можливо, з переліком виявлених проблем.

Організаційні інтервенції – це заходи, пов'язані з впливом на підприємство, які покликані внести і закріпити в його діяльність позитивні зміни. Особи, які відповідно до свого положення можуть і повинні брати участь у стратегічному плануванні діяльності і розвитку організації, знайомляться з результатами діагностики, а потім запрошуються на спеціальну зустріч – сесію стратегічного планування.

Важливою умовою при процесному консультуванні вважається готовність людей, що беруть участь у ньому, відкрито і чесно обмінюватися між собою думками. Консультант і клієнт повинні домовитися про дотримання довірливих відносин. Важливо, щоб конфіденційна інформація не виходила за межі організації-клієнта. Лише сумлінна праця усіх учасників процесу без урахування авторитету і посади можуть привести зміни до відчутного управлінського успіху.

Усі учасники повинні усвідомлювати, що результат процесу змін, у якому вони беруть участь, заздалегідь не відомий. Консультант і підприємство-клієнт беруть на себе загальну відповідальність за реалізацію проекту і його результати.

Процесне консультування відрізняється від експертного тим, що підприємство-клієнт за допомогою експерта одержує можливість здобувати знання і, використовуючи їх, самостійно вирішити існуючі проблеми. Експертний консультант дає рішення, а процесний, знаходить разом з виконавцями замовника їхнє власне рішення.

При навчальному консультуванні консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але і створює ґрунт для їхнього виникнення, надаючи клієнтові відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарських занять, тренінгів, ділових ігор, навчально-практичних посібників, конкретних ситуацій («кейсів») і т. д. Роль клієнта полягає при цьому у формуванні запиту на навчання, усвідомленому виборі цілей, програми і форми навчання.

Навчальне консультування можна розглядати як форму впровадження знань в господарську діяльність, альтернативну такій традиційній формі, як навчання. Перевагою консультування є його конкретно-індивідуальний підхід. При цьому знання, якими володіють консультанти, трансформуються для вирішення конкретних проблеми підприємства.

Порівняльна характеристика моделей в залежності від взаємодії підприємства клієнта і консультанта представлена в табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Порівняльна характеристика різних моделей консультування

Види	Експертне консультування		Проектне консультування		Процесне консультування
етапи	клієнт	консуль тант	клієнт	консульт ант	команда (клієнт + консультант)
визначення проблеми	+	-	-	+	+
розробка рекомендацій	-	+	-	+	+
впровадження рекомендацій	+	-	+	-	+

У західних країнах здійснюється переважно процесне та експертно-процесне консультування. Останнім часом в Україні найбільшого поширення здобуло проектне і процесне консультування.

4.3. Технічне завдання консультанту

На попередній стадії, коли керівник підприємства усвідомив проблеми і прийняв рішення до залучення зовнішнього консультанта, виникає необхідність визначення технічного завдання консультанту.

Складання технічного завдання дозволить керівництву підприємства сформувати своє бачення проблеми й очікувані результати її рішення, а також забезпечити узгодження змісту контрактів з консультаційною фірмою або консультантом.

В свою чергу, технічне завдання необхідно консультанту для конкретизації проблеми і очікувань клієнта, одержання необхідної інформації для розробки детального плану робіт з метою успішного виконання проекту.

Основні розділи технічного завдання включають відповіді на наступні питання:

- чому саме ця консультаційна організація може принести відчутний результат?
- як консультаційна фірма (консультант) підтвердить одержання ефекту від своїх результатів?
- які конкретно результати будуть отримані?
- коли результати будуть отримані?

Для цього необхідно чітко і ясно сформулювати очікування підприємства-клієнта по наступних позиціях:

- загальні умови виконання контракту;
- мета проекту, завдання і очікувані результати;
- найбільш ефективний підхід до виконання контракту;

- обсяги і зразковий план робіт з погляду клієнта;
- етапи робіт і тимчасові рамки;
- персонал, необхідний для виконання робіт;
- роль і обов'язки консультантів у зв'язку з обов'язками персоналу підприємства-клієнта;
- вимоги до звітності;
- контроль за виконанням проекту і його оцінка;
- зразковий бюджет проекту (у людино-днях).

Єдиної, стандартної форми технічного завдання не існує, його зміст визначається характером, функціональною направленістю розв'язуваної проблеми (Додаток Б). Звичайно технічне завдання містить у собі наступну інформацію:

- коротка інформація про клієнта;
- мета проекту;
- послуги, які потрібні від консультаційної фірми;
- строки виконання проекту;
- перелік документів, щодо підтвердження досвіду, компетентності консультаційної фірми;
- розподіл обов'язків між консультантом і підприємством-замовником;
- вимоги до інформації про гонорари і витрати на проект;
- контактна особа.

Консультант на підставі технічного завдання готує технічні і фінансові пропозиції до клієнта. Змістовна частина консультаційного проекту називається технічною, обґрунтування вартості – фінансовою пропозицією. Кожна консультаційна фірма, або консультант, готує пропозицію з урахуванням власного досвіду за сформованими правилами. Основна вимога – структура повинна відповідати структурі технічного завдання, давати відповіді на питання, поставлені в технічному завданні. Після того, як всі спірні питання між сторонами будуть врегульовані, можна підписувати договір на консультаційні послуги. Проектна стадія здійснюється вже в рамках укладеного договору.

Систематизація отриманих теоретичних знань щодо організації процесу консультування в залежності від обраної моделі консультування, складання технічного завдання, пропозиції консультанта, буде сприяти використанню майбутніми менеджерами рівня «магістр» їх в подальшій теоретичній і практичній діяльності й впливати на стратегічний ефективний розвиток суб'єктів господарювання.

Контрольні питання, тести та завдання:

1. Охарактеризувати стадії процесу консультування.
2. Які існують типи управлінського консультування в залежності від різних ознак?

3. Що розуміється під експертними консультуванням? Які його основні риси?

4. Що розуміється під процесним консультуванням? Які його основні риси?

5. Що розуміється під навчальним консультуванням? Які його основні риси?

6. Для чого необхідно складати технічне завдання? Чи існує єдина, стандартна форма даного документу?

7. Яку інформацію зазвичай містить технічне завдання?

8. Проаналізувати реалізацію етапів консультування у різних моделях консультування, а також функції, що виконують клієнт і консультант у різних моделях. Результати дослідження оформити у вигляді табл. 4.3 та 4.4.

Таблиця 4.3 – Моделі консультування

Етапи	Експертне (нормативне) консультування		Проектне консультування («доктор – пацієнт»)		Процесне консультування (співробітництво)
	клієнт	консультант	клієнт	консультант	команда (клієнт + консультант)
визначення проблеми					
розробка рекомендацій					
організація впровадження рекомендацій					

Таблиця 4.4 – Можливі функції, що виконуються клієнтом у різних моделях консультування

Експертне	Проектне	Процесне

9. Скласти технічне завдання на виконання консультаційних послуг, яке містить у собі наступну інформацію:

1) коротку інформація про клієнта;

2) мету проекту;

3) послуги, які потрібні від консультаційної фірми (консультанта);

4) строки виконання проекту;

5) перелік документів, що представляють на конкурс, що підтверджують досвід, компетентність фірми (консультанта);

6) розподіл обов'язків між консультантами і клієнтською організацією;

7) вимоги до інформації про гонорари і витрати на проект;

8) контактну особу.

10. Упорядкувати стадії процесу консультування:

1) післяпроектна стадія;

2) передпроектна стадія;

3) попередня стадія;

4) проектна стадія;

5) стадія впровадження проекту.

11. Що являють собою експертне, процесне і навчальне консультування?

1) предмет консультування;

2) мета консультування;

3) види консультування.

12. Логіка процесу консультування полягає в послідовності здійснення:

1) етапу, фази, стадії;

2) стадії, етапи, фази;

3) фази, стадії, етапи.

13. Чим по відношенню до процесу консультування є планування дій консультанта?

1) фазою процесу консультування;

2) етапом процесу консультування;

3) стадією процесу консультування.

14. Сукупність послідовних дій консультанта і клієнта щодо досягнення цілі, впорядкованих у часі і в просторі – це:

1) процес консультування;

2) стадія консультування;

3) етап консультування.

15. Період, ступінь у розвитку стадії консультування – це:

1) процес консультування;

2) стадія консультування;

3) етап консультування.

16. Тимчасові взаємозалежні етапи консультування, що мають свої якісні особливості – це:

1) процес консультування;
2) стадія консультування;
3) етап консультування.

17. Засіб рішення управлінських проблем за допомогою самостійної діяльності консультанта (експерта) щодо діагностики, розробки рішень і впровадження в організацію за бажанням організації клієнта – це:

1) експертне консультування;
2) проектне консультування;
3) навчальне консультування.

18. Інструмент підвищення професіоналізму персоналу підприємства щодо самостійного рішення управлінських проблем в ході реалізації проекту – це:

1) експертне консультування;
2) проектне консультування;
3) навчальне консультування.

19. Діагностика і розробка проекту рішення управлінських проблем без участі в реалізації підготовлених до впровадження рекомендацій – це:

1) експертне консультування;
2) проектне консультування;
3) навчальне консультування.

20. Яка стадія процесу консультування характеризується здійсненням діагностики підприємства-клієнта, збором даних і формуванням комплексної картини життєдіяльності підприємства з метою аналізу даних і одержання інформації щодо фінансово-економічного, організаційно-технічного стану, діяльності і майбутнього стану підприємства?

1) попередня стадія;
2) передпроектна стадія;
3) проектна стадія;
4) стадія впровадження проекту;
5) післяпроектна стадія.

21. Яка стадія процесу консультування характеризується формуванням команди із числа керівників і фахівців компанії-клієнта і консультантів, яка повинна розробити оперативні заходи, процедури для створення сприятливого клімату (шляхом залучення, навчання, мотивації персоналу до усвідомлення, прийняття і підтримки змін) з метою

проведення надалі стратегічних змін (організаційних, технологічних, кадрових) та їхньої реалізації?

1) попередня стадія;
2) передпроектна стадія;
3) проектна стадія;
4) стадія впровадження проекту;
5) післяпроектна стадія.

22. Технічне завдання – це:

1) документ, що визначає ключові положення консультаційного проекту і бажаний результат, не обмежує консультантів у виборі методичного інструментарію;
2) виражене в письмовій формі бажання і обґрунтування здатності консультаційної фірми (консультанта) надати консультаційну послугу клієнтської організації.

23. Виражене в письмовій формі бажання і обґрунтування здатності консультаційної фірми (консультанта) надати консультаційну послугу клієнтської організації – це:

1) контракт на консультаційні послуги;
2) технічне завдання;
3) пропозиція.

ТЕМА 5. Управлінське консультування організаційних змін та методів виявлення організаційних патологій

План лекції:

5.1. Характеристика змін та опору змінам
5.2. Основні методи управління змінами в організаціях
5.3. Організаційна інтервенція в управлінському консультуванні

Ключові слова: організаційні зміни, метод управління змінами, інтервенція у консалтингу, проектний менеджмент, реінжиніринг, бізнес-процес, бізнес-система, бенчмаркінг, аутсорсинг, даунсайзинг, фасилітатор, ділова процедура, методи організаційного розвитку, організаційні патології.

Навчальна мета: систематизація знань щодо існуючих методів виявлення організаційних патологій з метою підвищення ефективності управління підприємствами.

Основні поняття:

Організаційні зміни – формування нового організаційного устрою, адекватного характеру змін зовнішнього середовища.

Інтервенція (*лат. interventio*) *в управлінському консалтингу* – заходи, пов'язані з впливом на організацію, які покликані внести в її діяльність позитивні зміни і закріпити їх.

Проектний менеджмент – універсальна технологія ефективного управління змінами за допомогою розробки та впровадження проектів.

Реінжиніринг (англ. reengineering) – комплексна процедура, яка передбачає розробку нових ділових рішень шляхом радикальної реорганізації існуючих процесів на основі інтенсивного використання новітніх електронних систем, зміни умов ведення бізнесу, що, у свою чергу, дає можливість отримання додаткових конкурентних переваг.

Бізнес-система – це логічно, інформаційно зв'язана безліч бізнес-процесів, кінцевою метою якої є випуск продукції або надання послуги.

Бізнес-процес – це горизонтальна ієрархія внутрішніх і залежних між собою функціональних дій з випуску конкурентоспроможної продукції або надання послуг високої якості.

Бенчмаркінг (англ. benchmark) – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно більш ефективного підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.

Аутсорсинг (англ. outsourcing) – передача неосновних для компанії бізнес-процесів консультаційним фірмам на взаємовигідних умовах з метою покращення якості результату.

Даунсайзинг (англ. dounsizing) – набір заходів, спрямованих на зниження витратної частини бюджету головним чином за рахунок масового скорочення кадрів.

Ділова процедура – це функція, завдання, ланцюг подій, що відбуваються протягом певного проміжку часу, і має кількісний або якісний результат.

Методи організаційного розвитку – концепція планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальних систем з залученням широкого кола учасників.

Організаційні інтервенції – заходи, що обґрунтовано покликані внести до її діяльності позитивні зміни і закріпити їх.

Організаційні патології – причини стійкого недосягнення поставлених цілей управління.

Фасилітатор (англ. facilitator, лат. facilis – «легкий, зручний») – людина, що забезпечує успішну групову комунікацію.

Актуальність теми зумовлена особливостями функціонування підприємств в динамічному навколишньому середовищі і здатність ефективно адаптуватися до цього за допомогою спеціальних консультантів з використанням сучасних методів організаційних змін, що стає невід'ємною умовою успіху в бізнесі.

5.1. Характеристика змін та опору змінам

Масштаби змін в навколишньому середовищі різні залежно від країни і регіону, але деякі з них глобальні і зачіпають все суспільство. Наприклад, нове законодавство країни викликає зміни в місцевому діловому середовищі, тоді як зміна цін на сиру нафту або технології передачі інформації і систем зв'язку зачіпає господарську діяльність практично у всьому світі. Виникає практичне питання, що вважати за зовнішнє середовище для даного організаційного підрозділу і як реагувати на його динамічний стан та розвиток.

Саме цю проблему вирішують консультанти з питань управління, щоб надати надзвичайно цінну допомогу своїм клієнтам. Цілком імовірно, що доводити до свідомості клієнтів новий характер змін в навколишньому середовищі і допомагати їм ефективно на них реагувати буде найважливішим і перспективнішим в управлінському консультуванні останніх років.

Слід зауважити, що зміни зумовлені необхідною частиною об'єктивного процесу розвитку і повинні обов'язково об'єктивно реагувати

на навколишнє середовища, зв'язки, вимоги і можливості. Генерує зміни, наприклад, розробка і випуск на ринок нових товарів і послуг, які стають домінуючими і широко упроваджуються на основі техніко-технологічних новацій на галузевому та макроекономічному рівні.

Класифікація та характеристика основних змін в господарській діяльності підприємства, які стосуються умов зовнішнього середовища, наведені у табл. 5.1.

Таблиця 5.1 – Класифікація і характеристика організаційних змін на підприємстві

Об'єкти змін	Характеристика змін
управлінські структури і процеси	внутрішня ієрархія, трудові процеси, процеси ухвалення рішень, інформаційні системи
завдання і оперативна діяльність	асортимент продукції і послуг, що надаються, нові ринки, клієнти і постачальники
технології	устаткування, знаряддя праці, матеріали і енергія, технологічні процеси, канцелярська техніка
основна структура	рівень ділової активності, правова структура, власність, джерела фінансування, диверсифікація, злиття, спільні підприємства
організаційна культура	цінності, традиції, неформальні стосунки, мотиви і процеси, стиль керівництва
персонал	компетентність, мотивація, поведінка, продуктивність праці
показники ефективності	фінансові, економічні, соціальні, пов'язані з навколишнім середовищем

Серед основних загроз успішної реалізації організаційних змін можна виділити такі:

- неясне уявлення про майбутній стан, відсутність чітких критеріїв досягнення цілей і стратегічних орієнтирів;
- відсутність аргументованого планування розвитку, неадекватна оцінка наявних ресурсів, у тому числі людських, фінансових, управлінських;
- протидія організаційним змінам з боку персоналу компанії, недостатня підготовленість персоналу, в тому числі вищої управлінської ланки до ефективної роботи в умовах мінливого середовища, тобто відсутність необхідної компетенції.

Залучення консультантів для впровадження організаційних змін дозволить:

- знизити організаційні та кадрові ризики;

- чітко розмежувати сфери оперативного і стратегічного менеджменту;
- сформувати продуктивну команду розробників, що володіють необхідними якостями і методами для досягнення цілей;
- навчити команду впровадження перед початком роботи необхідним комунікативним засобам і ефективним прийомам при вирішенні завдань масового навчання;
- побудувати систему інформаційного забезпечення;
- здійснити моніторинг опору і запропонувати оперативні засоби щодо його перенаправлення в конструктивне русло.

5.2. Основні методи управління змінами в організаціях

Відокремлюють дві групи методів управління змінами: проектні та методи організаційного розвитку.

В даний час найефективнішим методом управління змінами в світі визнаний проектний менеджмент. Саме поняття «зміни» є сутністю будь-якого проекту. Створення бізнесу, розробка та впровадження нового продукту або послуги, проведення важливого заходу, прийом зарубіжних партнерів – все це приклади різних проектів.

Найбільш типовим прикладом проектного методу управління змінами є реінжиніринг (Д. Чампі (J. Champy) і М. Хаммер (M. Hammer)). Це великомасштабний процес, що охоплює всі аспекти діяльності організації, а тому трудомісткий, довгостроковий і хворобливий, що зачіпає інтереси не тільки компанії в цілому, але й окремих груп та індивідуумів. Так, донедавна 70-80% консультаційних контрактів було укладено на проведення реінжинірингу, а рівень успішності склав усього 30-50%. Заповнення розриву між теорією і практикою реінжинірингу бізнес-процесів дуже важливо. Управління змінами має все менш ґрунтуватися на перебільшених сподіваннях на успіх і все більше – на фактах і доказах. Це торкається припинення деяких програм реінжинірингу бізнес-процесів до того, як їх почали впроваджувати. Останнім часом прискорено наростає усвідомлення важливості управління програмами реінжинірингу бізнес-процесів. Варто підкреслити, що синхронізація перепроектування та імплементації бізнес-процесів являє собою досить складну задачу.

Реінжиніринг (BPR) є однією з найпопулярніших концепцій у США й Західній Європі протягом останніх років. Однією з основних особливостей BPR є орієнтація реінжинірингу не на функції, а на процеси, ефективність яких зумовлена сучасним станом і можливостями інформаційних технологій.

Методи, що застосовуються в процесі реінжинірингу:

- менеджмент-аудит;

- бенчмаркінг;
- аутсорсинг;
- даунсайзинг.

Методика та інструменти змінюються від проекту до проекту, від однієї консалтингової фірми до іншої завдяки ноу-хау консультантів. Відсутність одноманітності та затверджених стандартів досі є серйозною проблемою в побудові надійної і взаємоузгодженої теорії реінжинірингу бізнес-процесів. Реінжиніринг і трансформація бізнесу, які проводили компанії рівня GE, IBM, закінчилися успіхом тільки завдяки лідерам організацій, які проводили особисту роботу з персоналом. Більшість вітчизняних підприємств, на жаль, не мають у своєму розпорядженні достатні ресурси і кваліфікованого персоналу для забезпечення ефективного управління проектами в галузі реінжинірингу.

Проектне управління змінами може здійснюватися різними способами (табл. 5.2).

Методи організаційного розвитку включають структурний і кадровий аспекти. Структурний підхід ґрунтується на створенні сприятливих умов щодо досягнення цілей організаційного розвитку. Кадровий підхід полягає у проведенні заходів щодо підвищення кваліфікації співробітників (розвитку персоналу) і стимулювання їхньої готовності до прийняття і здійснення змін. Мета організаційного розвитку (економічна та соціальна ефективність) повинна спиратися на комбінацію обох підходів.

Кадровий аспект в організаційних змінах є фундаментальним, тому що саме поведінка людей в організації – керівників, технічних кадрів і інших співробітників – зрештою визначає, що можна змінити для досягнення реального результату. Люди повинні розуміти, хотіти і мати можливість запровадити в життя зміни, які на перший погляд можуть здаватися чисто технічними або структурними, але фактично певним чином на них вплинуть.

Коли відбуваються зміни, люди повинні набувати нових знань, отримувати більше інформації, вирішувати нові завдання, удосконалювати навички праці і міняти цінності і ставлення до справ в організації. Зміни в цінностях і стосунках дуже важливі, без них неможливі які-небудь реальні зміни.

Важливо усвідомити, що це стосується всіх, починаючи з головного керівника. Соціологи погоджуються, що важлива теорія змін людини була розроблена Куртом Левіном, який запропонував наступне: «розморожування», «зміну» і повторне «заморожування».

«Розморожування» характеризується появою дисбалансу між рушійними і стабілізуючими силами в організації. На цьому етапі необхідно знайти і об'єднати рушійні сили організації, а також визначити та мінімізувати стримуючі сили.

«Зміна» (формування нового стану) характеризується активним зламом і трансформацією цінностей і норм діяльності. На цьому етапі характерно залучення ключових співробітників (активної меншості) в постановку нових цілей і розробку програм реформування, а також навчання пасивної більшості співробітників.

«Замороження» являє собою фіксацію стану організації на новому рівні, який має стати відносно стабільним і захищеним від випадкових ситуацій, щоб не повернутися до первісного стану.

Таблиця 5.2 – Способи реалізації проектного управління та їх характеристика

Спосіб	Характеристика
Директивна політика	Менеджер проводить зміни без залучення членів колективу. Метою такої політики є швидкі зміни в умовах кризової ситуації, і члени колективу змушені змиритися зі змінами в силу їх неминучості. Необхідною умовою є сильна особистість менеджера, наявність необхідної інформації та можливості подолати опір колективу. Менеджер при цьому повинен володіти значними повноваженнями, повнотою влади і необхідною стійкістю, щоб довести розпочаті зміни до кінця. Ефективна при неможливості застосування інших варіантів
Політика переговорів	Менеджер є ініціатором нововведення; він проводить переговори з колективом при яких можливі часткові поступки і взаємні угоди. Члени колективу можуть висловити свою думку і розуміння суті нововведень
Політика досягнення загальних цілей	Менеджери, залучаючи консультантів, не тільки отримують згоду колективу на впровадження нововведень, але й ставлять перед кожним членом організації цілі впровадження нововведення, визначаючи їх відповідальність за досягнення цілей особистих і всієї організації.
Аналітична політика	Менеджер залучає консультантів-експертів, які вивчають проблему, збирають інформацію, аналізують її і пропонують оптимальні рішення, не залучаючи колектив працівників і не враховуючи їх особисті проблеми.
Політика проб і помилок	Менеджер не може визначити проблему досить чітко. До впровадження нововведень залучаються групи працівників, які використовують різні підходи до вирішення проблеми і вчаться на своїх помилках

На початкових етапах цієї стадії з метою прискорення процесу навчання рекомендується безперервно підкріплювати необхідну поведінку. На пізніших етапах бажано також час від часу підсилювати цей процес, щоб придбані форми поведінки не зникли. Зрештою вони або посилюються і засвоюються, або відкидаються.

Можна побачити, що окрема людина змінюється на декількох рівнях: на рівні знань (інформація про зміни, розуміння їх обґрунтованості); на рівні стосунків (ухвалення необхідності змін та їх ступені як раціонально, так і емоційно) і на поведінковому рівні (дії на підтримку ефективного здійснення змін).

У рамках концепції організаційного розвитку важливо встановити, в якому місці організаційної ієрархії перебуває вихідний пункт для процесу змін, який в подальшому стане всеохоплюючим для всієї системи. Розглянута концепція в цьому відношенні сильно відрізняється від розглянутої раніше концепції господарського реінжинірингу. Якщо для останнього характерно рух «зверху вниз», то концепція організаційного розвитку значно відрізняється багатшими варіантами. Вона допускає не тільки зворотний хід процесу («знизу нагору»), але і його ініціювання в нижній і верхній частинах ієрархії одночасно (так звана «біполярна стратегія»).

Процес змін може початися також в декількох ієрархічних ланках, різних спеціальних галузях і на різних ієрархічних рівнях (стратегія «багатьох крапок») або подібно клину в центрі ієрархічної структури, поступово поширюючись на прилеглі пласти системи управління (стратегія «клину»). Слід зазначити, що метод організаційного розвитку знаходить широке застосування в практиці сучасних підприємств, а тому підвищує роль та значення управлінського консалтингу в цих процесах.

5.3. Організаційні інтервенції в управлінському консалтингу

Структура інтервенції повинна чітко відображати мету і вести до її досягнення з використанням теоретико-пізнавальної компоненти і базуватися на практичному досвіді.

Причини, що визначають необхідність інтервенції, стосуються розв’язання суперечностей, проблем вибору, прояснення перспектив, структурно-організаційних змін, корпоративної культури тощо.

У зв’язку з цим інтервенція може бути орієнтована на вирішення проблеми та розробку можливостей.

Набір заходів з інтервенцій досить широкий. Відокремлюють інтервенції в залежності від об'єктів і цілей:

- діагностика;
- побудова команди;
- міжгрупова взаємодія;

- зворотній зв'язок за підсумками роботи;
- навчальні та тренінгові інтервенції;
- процес консультування;
- розвиток організації за моделлю «управлінської решітки» Блейка – Моутона;
- тьюторство;
- планування кар'єри;
- планування та постановка цілей;
- стратегічне управління;
- організація трансформаційних змін.

Кожна з груп інтервенцій включає багато заходів і вправ, які містять теоретичний матеріал і аналіз реального практичного досвіду. Інтервенція повинна бути націлена на вирішення конкретних проблем і реалізацію цих рішень в майбутньому.

Якщо організація планує конкретні зміни або намагається поліпшити показники ефективності, то необхідно переконатися, що усередині не відбуваються патологічні процеси, які заважають компанії в досягненні її цілей. Отже, щоб переконатися в наявності або відсутності таких процесів, можна використати наступні методи:

- самоаналіз і рефлексія, якщо ви здатні реально й неупереджено оцінювати власний бізнес;
- обговорення сформованої ситуації на підприємстві;
- залучення професійного консультанта, який проведе діагностику й запропонує необхідні рекомендації.

Систематизація теоретичних знань щодо методів інтервенції в управлінському консультуванні організаційних змін буде сприяти в подальшій практичній діяльності фахівця рівня «магістр» вмінню виявляти, діагностувати явища організаційних патологій, використовувати їх подолання для подальшого ефективного розвитку підприємства, регіону, держави.

Контрольні питання, тести та завдання:

1. Привести класифікацію та охарактеризувати основні зміни в господарській діяльності підприємства.
2. Назвати основні загрози успішної реалізації організаційних змін.
3. Охарактеризувати проектні методи управління змінами в організаціях.
4. Охарактеризувати концепцію організаційного розвитку.
5. Навести характеристику способів реалізації проектного управління.
6. Для чого необхідні організаційні інтервенції в управлінському консалтингу?
7. Проаналізувати набір заходів з організаційних інтервенцій.

8. Що розуміється під організаційними патологіями?

9. Що таке бізнес-процесс та його реінжинірінг?

10. Як впливає на ефективність діяльності підприємства організація бізнес-процесів?

11. Які види бенчмаркінга Ви знаєте?

12. У чому полягає сутність такого методу консультування, як аутсорсінг?

13. Проаналізуйте поведінку консультанта при подоланні конфліктної ситуації у клієнтській організації.

14. Формування нового організаційного устрою, адекватного характеру змін зовнішнього середовища – це:

1) організаційні зміни;
2) інтервенція;
3) реінжиніринг.

15. Універсальна технологія ефективного управління змінами за допомогою розробки та впровадження проектів – це:

1) реінжиніринг;
2) проектний менеджмент;
3) даунсайзинг;
4) аутсорсинг;
5) бенчмаркінг.

16. Горизонтальна ієрархія внутрішніх і залежних між собою функціональних дій з випуску конкурентоспроможної продукції або надання послуг високої якості – це:

1) бізнес-процес;
2) бізнес-система.

17. Логічно, інформаційно зв'язана безліч бізнес-процесів, кінцевою метою якої є випуск продукції або надання послуги – це:

1) бізнес-процес;
2) бізнес-система.

18. Бенчмаркінг – це:

1) комплексна процедура, яка передбачає розробку нових ділових рішень шляхом радикальної реорганізації існуючих процесів на основі інтенсивного використання новітніх електронних систем, зміни умов ведення бізнесу, що, у свою чергу, дає можливість отримання додаткових конкурентних переваг;

2) процес пошуку стандартного чи еталонного економічно більш ефективного підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи;

3) передача неосновних для компанії бізнес-процесів консультаційним фірмам на взаємовигідних умовах з метою покращення якості результату;

4) набір заходів, спрямованих на зниження витратної частини бюджету головним чином за рахунок масового скорочення кадрів.

19. Причини стійкого недосягнення поставлених цілей управління носять назву:

1) організаційні інтервенції;

2) організаційні патології.

20. Фасилітатор – це:

1) людина, що забезпечує успішну групову комунікацію;

2) особа, яка систематично порушує внутрішні організаційні правила;

3) особа, через яку в організації постійно виникають конфліктні ситуації.

ТЕМА 6. Класифікація методів і характеристика технології консультування

План лекції:

6.1. Класифікація методів консультування. Методичний інструментарій

6.2. Консультаційні методи рішення управлінських проблем

Ключові слова: методологія управлінського консультування, класифікація, методи консультування, методичні інструменти, методи управлінських рішень, управлінські проблеми.

Навчальна мета: класифікація методів консультування дозволяє систематизувати основні підходи до угрупування однотипних технологій, що мають загальні принципи та інструменти впровадження в практику рішення управлінських проблем.

Основні поняття:

Методологія (від грец. methodos – дослідження + logos – вчення) управлінського консультування – система принципів та засобів організації та побудова теоретичної і практичної діяльності на основі вчення про систему знань, структуризацію положень і методів, як основи науки управлінського консультування.

Метод (лат. method) управлінського консультування – шлях наукового дослідження та засіб досягнення оперативної та стратегічної мети, як сукупність окремих методичних прийомів вивчення явищ суспільного життя в практиці управлінської діяльності.

Класифікація (лат. classification) методів управлінського консультування – процес групування певної кількості фактів або явищ, що мають загальні характеристики за видами діяльності, галузевою приналежністю, обсягами господарської діяльності та різними проблемами управління підприємствами, об'єднаннями, корпораціями.

Рішення (лат. decision) управлінських проблем – формування системного, функціонального, особистого ставлення до проблемної ситуації, що відбувається за параметрами якості та ефективності, має практичну цінність від впровадження пропозицій щодо оптимального розвитку конкретного об'єкту управління на підставі юридичних, економічних, організаційних, нормативних положень.

Управлінські проблеми – складний теоретичний та практичний стан конкретної господарської діяльності, що характеризується суперечливістю протилежних позицій, незбалансованих інтересів, процесів і явищ та потребує адекватних теорій і практики ефективного розв'язання.

Методичні інструменти – конкретні засоби, орієнтовані виключно на підвищення ефективності в досягненні управлінських цілей на основі прогресивного вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Актуальність теми полягає у систематизації науково-методичних, теоретико-практичних підходів до підвищення ефективності господарської діяльності за основними управлінськими завданнями на основі групування окремих методів за функціями, процесами, видами діяльності, що дозволяє підвищити якість консультативних послуг в процесі рішення управлінських проблем.

6.1. Класифікація методів консультування. Методичний інструментарій

З розвитком управлінського консультування поруч із стандартними методами і методиками застосовуються інноваційні, які засновані на використанні сучасних технологій і технічних засобів, здатних вирішувати найскладніші управлінські завдання з урахуванням стратегічних програм вдосконалення всієї системи управління.

У табл. 6.1 наведено класифікацію методів за функціями та їх характеристикою, яка дозволяє вибрати і застосувати найбільш ефективні в певних ситуаціях методи для прийняття відповідних рішень з подальшим аналізом, оцінкою наслідків імітаційного системно-динамічного моделювання.

Таблиця 6.1 – Класифікація та характеристика методів за функціями

Класифікаційна ознака	Характеристика групи методів
- організаційні	- оптимізація структури, регламентація, розподіл обов'язків персоналу, причинно-наслідкова регламентація, регулююча сталий та ефективний розвиток
- планування, прогнозування	- передбачення результатів діяльності, реалізації організаційних та правових змін, майбутнього стану економічної системи, шляхів і засобів їх досягнення за допомогою економічних, балансових методів та експертних оцінок
- мотивація	- зацікавленість щодо досягнення мети, цілеспрямована діяльність колективу виконавців апарату управління та окремих працівників
- контроль	- перевірка, спостереження, нагляд за дотриманням правил і норм, що дозволяє не тільки оцінити фактичний стан господарюючої системи, але і приймати правильні рішення щодо об'єктів управління

Класифікація методів і характеристика технології консультування

В залежності від стадії та етапу консультування (тема 4) необхідна характеристика груп методів, класифікація яких наведена в табл. 6.2. Передбачені основні види діяльності з документальним оформленням, що дозволяють ефективно розробити пропозиції на підставі прогнозів наслідків від впровадження практичних рекомендацій.

Таблиця 6.2 – Класифікація та характеристика методів за процесами

Класифікаційна ознака	Характеристика групи методів
- діагностика	- збір інформації за допомогою анкетування, опитування, експертних оцінок, аналізу документів, статистичних даних та обробка отриманої інформації з використанням порівняння, взаємовпливу, експрес-аналізу, ділових ігор, аналізу проблем
- рішення проблем	- визначення проблем і детальна розробка альтернативних рішень; оцінка рішень
- реалізація	- експериментальна перевірка і перенесення результатів в реальні умови за допомогою групової роботи, ділових ігор, проблемних порад

Класифікація методів консультування за стратегічними ознаками і за рівнями управління підприємством (фірмою, організацією) клієнтів наведена в табл. 6.3 і 6.4.

Таблиця 6.3 – Класифікація та характеристика методів за видами

Класифікаційна ознака	Характеристика групи методів
- на рівні держави та регіону	- оптимізація стратегічного розвитку держави, регіону, народного господарства з питань адаптації до світових стандартів розвитку та балансування окремих видів господарської діяльності, законодавча база до розробки бюджету, основних пріоритетів стратегічного розвитку
- за окремими галузями промисловості	- ефективне використання ресурсів, підвищення ефективності діяльності одночасно з розвитком ринкових потреб, у тому числі і зарубіжних ринків
- на рівні підприємств	- реалізація законодавчих положень з впровадження новітніх технологій, ефективних форм господарювання

Таблиця 6.4 – Класифікація та характеристика методів за стратегічними орієнтирами

Класифікаційна ознака	Характеристика групи методів
- інтеграційний розвиток	- визначення ефективного взаємозв'язку за основними векторами розвитку галузі, регіону, на міжнародному рівні
- диверсифікаційний розвиток	- освоєння нових ринків, товарів, послуг
- концентраційний розвиток	- підвищення статусу регіону на основі розвитку принципів самоуправління, удосконалення внутрішніх ринків

Необхідно звернути увагу на пріоритетність комбінування різних методів управлінського консультування в залежності від складності проблеми, ресурсного забезпечення консалтингової фірми та фінансових можливостей підприємства-замовника.

6.2. Методи рішення управлінських проблем

Відповідно до освітньо-кваліфікаційної характеристики магістра галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» фахівці цього рівня підготовлені до роботи за одним чи кількома видами і найменуваннями економічної діяльності відповідно до державного класифікатора видів економічної діяльності ДК 009:2005, затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 26.12.2005 р. №375, а саме:

- досягнення та розробка нововведень в галузі природних та технічних наук;
- консультації з питань виробничої і комерційної діяльності та управління;
- керівництва підприємствами;
- маркетинг;
- підбір та забезпечення персоналу;
- діяльність в економічній і соціальній сфері;
- професійно-технічна освіта;
- вища освіта.

Професійна діяльність магістра зі спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» на первинних посадах полягає у:

- реалізації всіх загальних функцій управління у повному обсязі шляхом здійснення переважно евристичних та адміністраторських і частково операторських процедур праці;

- прийняття стратегічних і тактичних рішень в межах своєї компетенції;

- керівництві підлеглими, компетенція яких не вища за спеціалістів та бакалаврів.

Основні напрями професійної діяльності – організаційно-управлінська, адміністративно-господарська, інформаційна-аналітична, освітня, науково-дослідницька, консультаційна.

У зв’язку з цим магістр з менеджменту організацій і адміністрування повинен володіти знаннями і вміннями щодо виконання виробничих функції і завдань.

1. Планувальна:

- системний аналіз підприємницької діяльності;

- розробка стратегічних напрямів розвитку підприємств, організацій, забезпечення її конкурентоспроможності;

- планування та прогнозування підприємницької діяльності, потреби у ресурсах (матеріальних, фінансових, трудових);

- розробка та впровадження нововведень;

- прогнозування динаміки попиту;

- формування оптимального асортименту продукції, послуг;

- системне планування менеджменту.

2. Організаційна:

- поєднання усіх видів ресурсів, організація колективної праці по досягненню місії бізнесу;

- організація та раціоналізація робочих місць та процесів управління;

- прийняття, обґрунтування та реалізація управлінських рішень;

- організація антикризового управління бізнесом на всіх стадіях його життєвого циклу;

- організація ділових контактів підприємств із зовнішнім середовищем;

- управління якістю і конкурентоспроможністю продукції, послуг;

- організація зовнішньоекономічної діяльності.

3. Мотиваційна:

- розробка ефективної системи мотивації та оплати праці власників і персоналу;

- створення сприятливого соціального і психоемоційного клімату в колективі.

4. Контрольна:

- за використанням ресурсів, виконанням вимог технології виробництва, надання послуг, якості продукції;

- за виконанням управлінських рішень, підтримкою дисципліни;

- за охороною праці та технікою безпеки;
- звітуванням про діяльність.

5. Координаційна:

- узгодження використання усіх видів ресурсів, регулювання техніко-технологічних процесів;
- управління конфліктами.

6. Дослідницька:

- участь в організації, проведенні і впровадженні результатів наукового дослідження;
- здійснення консультаційної діяльності.

7. Освітня:

- навчання персоналу;
- науково-методичне забезпечення навчального процесу в закладах освіти;
- здійснення процесу викладання і контроль за якістю освітньої діяльності.

Консультування з методів, перш за все, залежить від класифікації управлінських рішень, які наведені в таблиці 6.5.

Існує ціла система методів вибору управлінських рішень: системний аналіз, теорія масового обслуговування, лінійне програмування, динамічне програмування, теорія управління запасами, мережне моделювання, експертні оцінки, вивчення й узагальнення досвіду, метод індукції тощо. Використання консультантом тих або інших методів вибору альтернативних рішень управлінських проблем залежить передусім від його професійної компетентності, досвіду роботи й соціально-психологічних особливостей тощо.

Ефективність конкретних методів управлінського консультування в залежності від рішень визначається на кожному етапі (стадії) консультування конкретним змістом, обсягом діяльності, фінансуванням та термінами, визначеними цілями, як тактичними, оперативними, так і стратегічними, довгостроковими.

Технологія прийняття рішення визначається загальноприйнятою процедурою, яка включає:

- аналіз ситуації;
- ідентифікацію проблеми;
- виявлення та формулювання проблеми;
- визначення критеріїв вибору;
- розробку альтернатив;
- вибір альтернативи;
- узгодження рішення;
- управління реалізацією.

Таблиця 6.5 – Класифікація управлінських рішень

Ознаки	Види управлінських рішень
За функціями	Планові Організаційні Активізуючі Координуючі Контролюючі Інформуючі
За параметрами прийняття рішень	Індивідуальні Колегіальні Корпоративні несподівані Ситуаційні та ініціативні За розпорядженням Програмні Сезонні
За технологією прийняття рішення	Урівноважені Імпульсивні Інертні Ризиковані Обережні
За методами і способами обробки інформації	Алгоритмічні Евристичні Однокритеріальні Багатокритеріальні Письмові Усні Детерміновані Імовірнісні Віртуальні

В умовах невизначеності і непередбачуваності сформованих зовнішніх і внутрішніх факторів господарської діяльності, а також певних ризиків, зумовлених крім організаційно-технічних, технологічних чинників, ще й людськими ресурсами та інтелектуальним капіталом, можуть застосовуватися такі методи, як спонтанний, інтуїтивний, суджень, бінарний, багатоваріантностей.

Рішення прикладних галузевих і конкретних господарських проблем здійснюється за допомогою моделювання як експертного методу прийняття управлінських рішень. Основні з яких:

- теорія ігор;
- моделі теорії черг;
- моделі управління запасами;
- модель лінійного програмування;

- транспортні завдання;
- імітаційне моделювання;
- мережевий аналіз;
- економічний аналіз;
- пошуковий метод.

Усі розглянуті методи розв'язання управлінських проблем систематизуються за трьома основними ознаками:

- формалізовані;
- неформалізовані;
- комбіновані.

В основі формалізованих методів розробки рішень лежить науково-практичний підхід, що передбачає вибір оптимальних рішень за допомогою інформаційних технологій та сучасних технічних програм. До формалізованих відносять і статистичні методи. Вони засновані на використанні інформації про минулий досвід підприємства у різних сферах діяльності для розробки чи реалізації управлінських рішень і реалізуються шляхом збору, обробки та аналізу статистичних матеріалів, отриманих в результаті реальних дій і вироблених шляхом статистичного моделювання.

Неформалізовані (евристичні) методи прийняття рішень відрізняє творчий підхід до пошуку альтернатив, які ґрунтуються на аналітичних здібностях особистого досвіду, знань, інтуїції команди консультантів або консультанта, що дозволяє використовувати логічні прийоми і методики вибору рішень шляхом зіставлення альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду.

Неформалізовані методи прийняття рішення ефективніше, якщо:

- відсутня необхідна інформація або її отримання вимагає великих витрат, або інформація не усуває невизначеність;
- статистична (кількісна) інформація недостатньо достовірна;
- інформація якісна, але не піддається кількісним вимірам;
- має місце нестандартна проблема.

Перевага неформалізованих методів полягає в тому, що рішення приймаються оперативно, але не завжди гарантують вибір безпомилкових рішень консультанта. Основними є асоціативний метод (метод вільних асоціацій), атака на недоліки, Буффало, Гордона (метод синектики), декомпозиція, інвентарний метод, інцидент, Кепнер – Трего, латеральне мислення, метаплан, мозкова атака (мозковий штурм), метод «ярів», морфологічний аналіз, мотиваційні дослідження, номінально-груповий метод, вогонь по керівнику, поіменне висунення пропозицій тощо.

Комбіновані методи розробки управлінських рішень поєднують в собі елементи неформалізованих і формалізованих методів. Найбільш поширеними є SWOT-аналіз, аналіз ймовірних взаємодій, аналітичні довідки, Бостонська матриця, Дельфі, дерево рішень, каузальне (причинно-

наслідкове) моделювання, Мак-Кінсі («7С»), матриця Дженерал Електрик, сценарний метод.

Сучасний етап розвитку підприємництва характеризується посиленням тенденції до збільшення нестандартних, неструктурованих управлінських проблем, розв'язання яких потребує розробку непрограмованих рішень, що вимагають нової інформації, пошуку нестандартних комбінацій, оцінки раніше невідомих альтернатив. Це особливо актуально для правильного вибору методів діагностики, аналізу й обґрунтування управлінських рішень в умовах нестабільної ринкової економіки.

Оволодіння принципами класифікації методів управлінського консультування дозволяє сучасному фахівцю з менеджменту рівня «магістр» у практичній, науковій та педагогічній діяльності використовувати ефективні методи системного підходу до ефективного вирішення управлінських проблем на різному рівні з різною галузевою приналежністю та різними формами власності.

Контрольні питання, тести та завдання:

1. Що розуміється під методом консультування?

2. Перерахуйте методи консультування за принципом виділення їх груп по етапам консультаційного процесу.

3. В чому втілюється методологія консультування?

4. Що означає термін «методика консультування»?

5. Перелічіть основні шляхи отримання даних консультантами для аналізу ситуації, що склалася на підприємстві клієнта.

6. Які методики відносяться до універсальних?

7 Яке значення має для клієнтської організації класифікація методів консультування?

8. Дайте узагальнену характеристику методичного апарата консультування.

9. Проаналізуйте методи, що знижають опір працівників організаційним змінам.

10. Що таке «сесія стратегічного планування» та «мозковий штурм»? Коли і за яких умов вони застосовуються?

11. Група методів, що забезпечують оптимізацію структури, регламентацію, розподіл обов’язків персоналу, причинно-наслідкову регламентацію, регулюють сталий та ефективний розвиток, належить до:

1) методів планування, прогнозування;

2) організаційних методів;

3) методів мотивації;

4) методів контролю.

12. Група методів, за допомогою яких відбувається визначення проблем і детальна розробка альтернативних рішень; оцінка рішень, належить до:

1) методів діагностики;
2) методів рішення проблеми;
3) методів реалізації.

13. Група методів, за допомогою яких відбувається збір інформації за допомогою анкетування, опитування, експертних оцінок, аналізу документів, статистичних даних та обробка отриманої інформації з використанням порівняння, взаємовпливу, експрес-аналізу, ділових ігор, аналізу проблем, належить до:

1) методів діагностики;
2) методів рішення проблеми;
3) методів реалізації.

14. Група методів, за допомогою яких відбувається визначення ефективного взаємозв'язку за основними векторами розвитку галузі, регіону, на міжнародному рівні, належить до:

1) методів концентраційного розвитку;
2) інтеграційного розвитку;
3) диверсифікаційного розвитку.

15. Група методів, за допомогою яких відбувається освоєння нових ринків, товарів, послуг, належить до:

1) методів концентраційного розвитку;
2) інтеграційного розвитку;
3) диверсифікаційного розвитку.

16. Група методів, за допомогою яких відбувається підвищення статусу регіону на основі розвитку принципів самоуправління, удосконалення внутрішніх ринків, належить до:

1) методів концентраційного розвитку;
2) інтеграційного розвитку;
3) диверсифікаційного розвитку.

17. В основі формалізованих методів розробки рішень полягає:

1) науково-практичний підхід, що передбачає вибір оптимальних рішень за допомогою інформаційних технологій та сучасних технічних програм;

2) творчий підхід до пошуку альтернатив, що ґрунтується на аналітичних здібностях особистого досвіду, знань, інтуїції.

ТЕМА 7. Методи консультування з питань управління людськими ресурсами

План лекції:

7.1. Консультування з питань використання людських ресурсів

7.2. Управлінське консультування з кадрової політики і мотивації людських ресурсів

7.3. Відносини «консультант – клієнт»

Ключові слова: людські ресурси, мотивація, командоутворення, управління людськими ресурсами, управління конфліктами, продуктивність праці, якість та ефективність праці.

Навчальна мета: формування теоретичних знань і практичних навичок щодо методів управлінського консультування, спрямованих на підвищення ефективності кадрової політики, оцінки продуктивності і якості праці, управління конфліктними ситуаціями та побудови оптимальних відносин «консультант – клієнт».

Основні поняття:

Людські ресурси (*англ. human resources)* – сукупність працівників відповідної кваліфікації, освіти і досвіду, придатних до ефективної сумісної праці в сучасних умовах і в довгостроковій перспективі.

Мотивація (лат. movere) – процес стимулювання працівників методами позитивного та нагального спонукання до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

Командоутворення (англ. team building – побудова команди) об’єднання людей щодо виконання конкретних завдань або службових обов’язків, раціонально розподіляючи їх між собою на основі принципів спеціалізації та корпоративних зв’язків з метою підвищення ефективності роботи колективу і кожного його члена.

Управління людськими ресурсами – діяльність, спрямована на формування ефективних людських ресурсів підприємства, їх координацію щодо досягнення цілей в довгостроковій перспективі й сталого економічного розвитку.

Управління конфліктами – цілеспрямований вплив на процес конфлікту, що забезпечує вирішення соціально – економічних значущих завдань, переведення його в раціональне русло діяльності суб'єктів з метою досягнення бажаних результатів.

Продуктивність праці (англ. productivity, labour productivity) – співвідношення між кількістю витраченої праці та одержуваним результатом.

Якість праці – ступінь досконалості трудової діяльності, яка характеризується якістю її результатів, прогресивністю методів, технології, засобів праці, а також організації робіт.

Ефективність праці – співвідношення показника результату і витрат трудових ресурсів, що використовуються для його досягнення.

Людські ресурси є вирішальним фактором ефективності та конкурентоспроможності підприємства, ключовим і стратегічним ресурсом. Постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління людськими ресурсами, на вибір якої впливають тип бізнесу, корпоративна стратегія і культура, організаційне середовище, буде сприяти досягненню стратегічних завдань та ефективному функціонуванню в умовах конкуренції. Професійні консультанти допоможуть обґрунтовано вибрати найбільш оптимальний варіант кадрової політики і мотивації людських ресурсів.

7.1. Консультування з питань використання людських ресурсів

На предпроектній стадії виконання завдання консультант і клієнт можуть домовитися, що відправною точкою ефективних відносин є ретельний діагноз управління людськими ресурсами, на чому консультантові і слід зосередитися. Існує політика організації відносно основних елементів кадрових питань – наприклад, найму на роботу, підготовки кадрів, просування і переходу з місця на місце, матеріальних та моральних стимулів, психологічних особливостей стосунків між керівництвом, виконавцями та працівниками.

Спочатку необхідно оцінити існуючу практику кадрової політики, а для цього вивчити, проаналізувати і порівняти ситуацію з дійсними результатами, отриманими протягом певного періоду, проводячи систематичну глибоку ревізію й аудит.

Ще не почавши готувати програму досліджень для виявлення необхідних основних даних, консультант може з’ясувати, що насправді є тільки благими намірами і надіями.

Щоб кадрова політика виправдовувала свою назву, вона повинна відповідати наступним критеріям:

- необхідно сформулювати її письмово зрозумілою мовою з охопленням основних вимог до колективу та окремих працівників;
- слід передбачити шляхи доведення затвердженої політики до всіх співробітників організації;
- ефективною основою кадрової політики є узгодження з політикою суспільства й аналогічних організацій та внутрішня відповідальність офіційним цілям і загальним завданням організації;

- різні специфічні кадрові питання (наприклад, підготовка кадрів, підвищення кваліфікації тощо) повинні взаємодоповнюватися та адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх умов господарської діяльності;

- обґрунтування кадрової політики передбачає обговорення на різних рівнях і консультацій в тому числі у консалтингових фірмах.

Основна мета діагностики управління людськими ресурсами – отримати інформацію про існуючий стан в практиці господарської діяльності, для чого інформацію слід отримувати одночасно через вертикальні зв'язки (відділ кадрів) і горизонтальні (всі інші відділи).

Методика оцінки може бути різною. Інформацію кількісного і якісного характеру найчастіше отримують з відповідних офіційних звітів і доповнюють за рахунок інтерв'ю, анкет, оглядів, дискусій тощо. Можна це зробити за допомогою поперечного дослідження (наприклад, вивчити прогули або записи з техніки безпеки у всіх відділах), при якому відсоток втраченого часу та інші стосунки обчислюються на основі порівняння. Використовують також дослідження, коли впродовж певного часу глибоко вивчають вибірку осіб, розглядаючи вплив кадрової політики на ефективність їх роботи. Слід виявляти найбільш важливі дані. При нагоді, корисно порівнювати інформацію з декількох підприємств (наприклад, відносно плинності робочої сили, прогулів, скарг, нещасних випадків).

Це дозволяє застосовувати бесіди, не розкриваючи джерела. Проте неможливо уникнути «гри в припущення» – тобто люди можуть спробувати відгадати, хто надав яку інформацію під час бесіди і для чого.

Результати діагностики людських ресурсів повинні при необхідності вказувати на те, що потрібно сформулювати, уточнити або змінити в політиці організації. Аналогічне вивчення звичайної практики роботи може вказати на шляхи її вдосконалення, що полегшує перехід від політики до практики. Неадекватність або повна відсутність даних показує, що потрібно терміново звернути увагу на управління кадрами. Основний результат ефективного аналізу – висновки про те, що слід змінити в одній або декількох сферах управління людськими ресурсами. Тут знову клієнт повинен відчувати себе вільним вирішувати, як діяти. Він може бути задоволений аналізом і переконаний, що отримав достатньо вказівок для впровадження пропозицій без подальшої допомоги консультанта, або погодитися з пропозицією консультанта без подальшого її впровадження в практику. В такому випадку консультант може допомогти в плануванні необхідних змін.

Мета планування людських ресурсів – переконатися, що на підприємстві опиниться потрібна кількість людей необхідного профілю в потрібний час. Багато організацій не розуміють цієї елементарної істини, поки не зіткнуться з серйозними проблемами в роботі з кадрами.

В більшості випадків консультанта з питань управління людськими ресурсами запрошують розробити не систему планування трудових

ресурсів для регулярної роботи, а термінові аварійні заходи при гострому браку компетентного персоналу або отриманому надлишку робочої сили. Проте «аварійна ситуація» дає можливість продемонструвати переваги планування людських ресурсів як невід'ємної частини стратегічного корпоративного планування. Це особливо важливо там, де багато проектів значно затягуються, а побудовані потужності довго не використовуються через брак відповідного персоналу. У багатьох випадках відсутній план трудових ресурсів не був використаний як інструмент ефективного управління.

Консультант може допомогти клієнтові, комбінуючи різні методи планування людських ресурсів, глобальні або аналітичні. Наявність достатньо детальної і достовірної інформації про структуру виробництва і інші процеси дозволяє визначити і регламентувати всі необхідні робочі посади. Тут також можуть допомогти методи порівняння різних підприємств, якщо їх застосовувати не механічно: консультант може показати клієнту, з яким кількісним складом і профілем персоналу аналогічні організації досягають такого ж або подібного рівня виробництва. Це підкреслює взаємозв'язок між плануванням людських ресурсів, ефективністю і продуктивністю роботи.

Деякі консультанти виступають за послідовне використання *посадових інструкцій* при плануванні трудових ресурсів і комплектуванні штату в організаціях всіх типів і для всіх співробітників. Часто для цього є вагомі причини і докладні посадові інструкції, потрібні для комплектування штатів, планування, підготовки кадрів, оцінки ефективності роботи, ухвалення рішень про просування або переходу з місця на місце і вирішення конфліктів в організації. Проте, мабуть, їх роль тим нижче, чим більше знань вимагає виконання спеціальних функцій (наприклад, при наукових дослідженнях, в професійних службах і високотехнологічних галузях промисловості) і чим вище роль творчості і придатності до змін.

7.2. Управлінське консультування з питань кадрової політики і мотивації людських ресурсів

Кожна організація, що хоче досягти певної економічної і соціальної мети, але має обмежені можливості, намагається мотивувати свій персонал на вирішення різних завдань, які можуть бути суспільними, організаційними, груповими та індивідуальними.

Консультанта з питань управління людськими ресурсами іноді залучають до розробки мотиваційних інструментів в стратегії розвитку підприємства. Це може стосуватися:

- поліпшення загального *клімату в організації* (психологічне і мотиваційне середовище); при цьому вважається, що цей клімат

визначається насамперед практикою управління людьми з боку вищого управлінського складу, умовами найму і роботи, а також заохоченням індивідуальної і групової ініціативи, творчості і саморозвитку, що активно впливає на мотивацію працівників всіх рівнів організації та їх бажання працювати і добиватися успіху;

- збагачення *змісту роботи з новою* структурою, коли консультант намагається допомогти в створенні інтересу і підвищенні задоволеності від праці;

- *систем винагороди,* коли потрібна поведінка формується в результаті певних винагород, зокрема фінансових і матеріальних; а тому повинна існувати система зворотного зв'язку, щоб використані стимули (наприклад, оплата) були якомога більш безпосередньо пов'язані з реальною ефективністю підприємства.

Проте роль нефінансових *винагород і стимулів* може бути вельми значною, і її не слід недооцінювати при спробі підсилити мотивацію персоналу. Ці методи не працюють незалежно, а зачіпають окремі компоненти процесу мотивації і вимагають різних рівнів втручання з боку організації і консультанта.

Наприклад, молоді службовці часто вважають, що цікава за змістом робота і реальні перспективи на майбутню кар'єру важливіше для задоволеності від роботи, ніж рівень початкової зарплати.

У ряді завдань від консультанта може знадобитися допомога, перш за все, у вивченні і реорганізації системи заробітної плати. Логічно міркуючи, до цієї проблеми треба підходити з аналізу трудових операцій, потім оцінювати складність роботи і будувати її структуру для створення системи заробітної плати, додаткових винагород і виплат. Ясно, що консультант не може розглядати ці проблеми як чисто технічні і має бути добре інформований про юридичні аспекти і практику стосунків між адміністрацією і робочими, особливо з погляду колективного договору.

Найчастіше зустрічаються наступні проблеми:

- спотворена система зарплати (наприклад, відмінності в оплаті не відображають відносної складності і важливості певних категорій робіт);

- існує дуже слабкий зв'язок між заробітною платою і реальними результатами діяльності співробітника, або вона зовсім відсутня;

- відмінності в оплаті праці, які не мотивують службовців підвищувати кваліфікацію, розвиватися і прагнути до просунення на відповідальнішу і більш високооплачувану роботу;

- застаріла система оплати праці, яка не враховує вимоги нових технологій управління;

- відсутність гнучкості у використанні премій і спеціальних виплат для заохочення високоефективної роботи, внаслідок чого висока продуктивність неважлива для організації і тому не винагороджується керівництвом;

- надмірна секретність в питаннях оплати праці, що дає основу для підозр щодо дійсного рівня зарплати окремих осіб і знижує довіру до об'єктивності і справедливості дій керівництва в цьому відношенні.

Всі ці проблеми складні, хоча чисто з технічної точки зору рішення може бути простим. Консультант повинен дотримуватися обережності, визначаючи і оцінюючи разом з клієнтом здійсненність змін і шляхів їх впровадження, оголошення і підтримки.

Керівники можуть стверджувати, що їх система оплати праці заснована на ділових якостях і ефективності роботи, але багато досліджень показують, що вони більшою мірою залежать від поточної ефективності роботи, а також трудового стажу або тільки від трудового стажу.

Проведені недавно дослідження показали, що зміни в методах роботи (наприклад, через нову технологію і нові форми організації праці) радикально змінили її характер і види. Таким чином, хоча деякі консультанти почали вважати, що в цій традиційній сфері управління кадрами не можна чекати нових цікавих завдань, різкі зміни в технології, структурі робіт та у вимогах до професійної кваліфікації персоналу створили нові потреби в консультативній допомозі. Консультант з питань людських ресурсів має бути завжди готовий допомогти в рішенні проблем ефективного використання людських ресурсів.

7.3. Відносини «консультант – клієнт»

Процес консультування включає двох партнерів – консультанта і клієнта. Сторони прагнуть досягти однієї і тієї ж мети. Важливо побудувати і підтримувати ефективні стосунки між консультантом і клієнтом. Щоб досягти успіху консультанти і клієнти повинні бути знайомі з людськими та іншими факторами, що впливають на їх взаємовідносини, і обізнані про помилки, яких слід уникати під час спільної роботи при виконанні завдання. Необхідно зробити все можливе, щоб побудувати взаємини, які роблять ефективним втручання незалежного професіонала. Клієнт і консультант можуть по-різному дивитися на очікуваний результат і шляхи виконання завдання. Визначення проблеми консультантом і клієнтом може відрізнятися з багатьох причин. Часто керівники дуже глибоко занурені у приватну ситуацію або ж створили проблему самі. Вони можуть сприймати симптоми, але не реальну проблему, або віддати перевагу, щоб консультант сам «розкрив» ряд її суттєвих аспектів.

У період укладання контракту консультант і клієнт повинні прояснити, чого вони хочуть досягти, і як виміряти отримані результати. Це може спонукати обмін думками, коли кожна сторона розглядає консультування з позицій його відповідальності перед клієнтом. Важливо визначити ролі, які будуть виконувати консультант і клієнт, згідно з участю у виконанні конкретних завдань. Під час виконання завдань різні

непередбачені події та нові факти можуть змусити переглянути початкові визначення очікувань і ролей. Сторони повинні пам'ятати про цю можливість і бути достатньо гнучкими, щоб коригувати свої угоди та організацію роботи. В залежності від ситуації і очікувань клієнта можливі різні ролі консультанта та методи його втручання. Тим не менш, основною метою завжди має бути створення і підтримка ефективних відносини співпраці. Це «золоте» правило консультування. Ступінь і форма взаємини «клієнт – консультант» буде змінюватися від випадку до випадку, але завжди повинен зберігатися сильний дух співробітництва, який характеризується загальним бажанням успішно виконати завдання, довірою і повагою, а також розумінням ролі свого партнера.

Чому необхідно активне співробітництво?

1. Багато чого консультант не може зробити належним чином, якщо клієнт не хоче співпрацювати. Це відбувається, коли йому відмовляють в інформації або можливості обмінюватися думками з відповідними працівниками.

2. Вище керівництво не знає, які знання та вміння можуть бути присутніми в організації у прихованій формі. За допомогою співпраці консультанти допомагають клієнтам виявити і мобілізувати власні ресурси.

3. Співпраця необхідна, щоб клієнт повністю пов'язував себе з визначенням проблеми і результатами виконання завдання. Консультанти підкреслюють, що їхні клієнти повинні «володіти» проблемою та її рішенням. Причина в тому, що люди часто відкидають зміни, які їм пропонуються ззовні. Коли проблема вирішується разом, клієнт краще ставиться до рішення і не схильний перекладати всю відповідальність на консультанта не тільки через раціональні, але й через емоційні причини.

4. Якщо немає співпраці, клієнт навряд навчиться при виконанні завдання, тому що навчання відбувається не при визначенні кола повноважень, прийняття або відхилення фінального звіту, а при спільній роботі на всіх стадіях виконання консультаційного проекту, починаючи з визначення проблеми і закінчуючи оцінкою результатів.

У професійних консультаційних організаціях відносини «клієнт – консультант» завжди персоналізуються. Може бути укладений офіційний контракт між консультаційною фірмою і організацією, що користується її послугами (Додаток А). Однак виявляються завжди послуги в прямому контакті між особами, які діють від імені обох сторін. Це фундаментальний закон. Істинно продуктивний зв'язок не може повністю гарантуватися будь-яким юридичним контрактом між організаціями, він залежить від особистих здібностей, а також «психологічного контакту» між безпосередньо включеними особами.

Консультант повинен перш за все визначити:

1) хто володіє реальною владою прийняття рішень, пов'язаних з виконанням завдання (на всіх стадіях);

2) хто найбільш зацікавлений в успіху виконання завдання;

3) яке безпосереднє співробітництво необхідно.

Точно визначивши того, хто «володіє» проблемою і потребує допомоги, можна визначити основного клієнта. Для клієнтів, які звертаються до послуг консультантів, дуже важливо зрозуміти самих себе і причину, чому люди взагалі потребують зовнішню експертизу.

Усвідомлення залежності кінцевого результату консультування від побудови ефективних взаємовідносин «консультант – клієнт» допоможе уникнути багатьох непорозумінь і проблем, втрат часу і ресурсів у досягненні поставлених завдань консультування.

Систематизація отриманих теоретичних знань щодо консультування з питань управління людськими ресурсами, необхідного для ефективної діяльності суб'єктів господарювання і сталого розвитку на довгострокову перспективу допоможе майбутньому фахівцю в подальшій практичній діяльності використовувати сучасні підходи при рішенні проблем кадрової політики, управлінні конфліктами, мотивації на різних рівнях управління організацією й формуванні ефективних взаємовідносин «консультант – клієнт».

Контрольні питання, тести та завдання:

1. Охарактеризувати основну мету діагностики управління людськими ресурсами.

2. Назвати методи планування людських ресурсів, що можуть бути використані в процесі консультування.

3. Проаналізувати існуючі мотиваційні інструменти, які використовуються консультантами.

4. Охарактеризувати проблеми, які пов'язані з управлінням людськими ресурсами.

5. Яким чином досягти ефективної співпраці консультанту і клієнту?

6. Чому бачення клієнтом і консультантом результату й шляхів виконання завдання може істотно розрізнятися?

7. Чому часто виникають непорозуміння із приводу ролі консультанта в реалізації ухвалених рішень?

8. Що є «золотим правилом» консультування?

9. Якими моментами визначається необхідність активного співробітництва клієнта з консультантом?

10. Поясніть поняття «система клієнта».

11. Що повинні робити керівники компаній для вдосконалення системи управління персоналом?

1) формувати новий механізм мотивації персоналу до ефективної праці та розвивати нові форми компенсації за працю;

2) вдосконалювати системи оцінки праці;

3) впроваджувати синергізм і системи управління змінами в компанії;

4) усе вищезазначене.

12. Що вимагає від керівників підприємств і компаній прагнення сформувати і впровадити програму сучасної мотивації персоналу?

1) треба добре уявляти собі теорію цього питання;

2) не можна починати створення програми мотивації, не розробивши концепції та моделі системи мотивації персоналу;

3) слід знайти значні матеріальні та фінансові ресурси;

4) керівництву компанії слід узгодити кошторис витрат на програму з профспілковою організацією.

13. Вкажіть три основні базисні засоби мотивації персоналу:

1) вдосконалення механізму матеріального заохочення;

2) модернізація системи оцінки праці;

3) формування системи активізації персоналу;

4) впровадження сучасної системи преміювання.

14. Вкажіть основні напрямки вдосконалення оплати праці:

1) зростання матеріального заохочення працівника згідно з його внеском у кінцевий результат;

2) підвищення гнучкості та різноманітності форм матеріальної винагороди працівників;

3) зростання частки непрямих компенсацій і нетрадиційних форм винагороди;

4) усе вищезазначене.

15. Серед запропонованих варіантів відповідей знайдіть дві, які є пріоритетними для вдосконалення системи оцінки персоналу:

1) зростання ролі керівників лінійних підрозділів при оцінці своїх підлеглих;

2) підвищення рівня об’єктивності оцінки працівників;

3) планування робочих місць;

4) вдосконалення оргструктури підприємства.

16. Із трьох варіантів відповідей вкажіть одну, яка значною мірою підкреслює стратегічне значення оцінки праці:

1) покращується планування системи робочих місць, виходячи з цілей організації;

2) підвищується здатність системи наймати працівників, які бажають і можуть працювати ефективно;

3) кожному працівникові надається можливість отримати інформацію про те, наскільки добре він виконує свої обов'язки порівняно з стандартами в даної організації.

17. Вкажіть найпопулярніший засіб, що застосовується в зразкових компаніях на Заході з метою активізації персоналу:

1) періодична зміна характеру трудової діяльності (ротація);

2) організація раціоналізаторського руху;

3) поширення сфери діяльності з метою усунення монотонності (збагачування) праці;

4) використання преміальних систем.

18. Ступінь досконалості трудової діяльності, яка характеризується якістю її результатів, прогресивністю методів, технології, засобів праці, а також організації робіт, це:

1) якість праці;

2) ефективність праці;

3) продуктивність праці.

19. Ефективність праці – це:

1) ступінь досконалості трудової діяльності, яка характеризується якістю її результатів, прогресивністю методів, технології, засобів праці, а також організації робіт;

2) співвідношення показника результату і витрат трудових ресурсів, що використовуються для його досягнення;

3) співвідношення між кількістю витраченої праці та одержуваним результатом.

20. Діяльність, спрямована на формування ефективних людських ресурсів підприємства, їх координацію щодо досягнення цілей в довгостроковій перспективі й сталого економічного розвитку:

1) мотивація;

2) управління конфліктами;

3) управління людськими ресурсами.

ТЕМА 8. Управління консалтинговою фірмою: структура, організація праці і професійна етика консультантів

План лекції:

8.1. Організація діяльності консультуючих фірм
8.2. Структура управління консультаційною фірмою
8.3. Кадрове забезпечення діяльності консалтингових фірм

Ключові слова: організація бізнесу, організаційна структура, одноосібне володіння, товариство, корпорація, лінійно-функціональна структура управління, матрична структура управління**,** площинна структура**,** кодекс, корпоративний кодекс.

Навчальна мета: формування теоретичних знань і практичних навичок щодо управління консалтинговою фірмою, починаючи з вибору оптимальної форми організації, створення організаційної структури, підготовки кваліфікованих кадрів для ефективного функціонування і стратегічного розвитку консалтингового бізнесу.

Основні поняття:

Організація бізнесу (англ. business organization) – створення нового підприємства, фірми, установи, що передбачає організацію відповідних структурних підрозділів.

Організаційна структура (англ. structure organizational) – логічне співвідношення рівнів управління та функціональних галузей, організоване для забезпечення ефективного досягнення цілей підприємства, установи, фірми.

Одноосібне володіння (англ. sole proprietorship) – форма організації бізнесу у власності однієї особи, якій належать права на всі активи фірми і яка несе особисту відповідальність за всі наслідки діяльності.

Товариство (англ. partnership) – форма організації бізнесу кількома власниками, партнерами, компаньйонами, які вкладають весь капітал або його частку, свої послуги чи досвід з метою отримати прибуток. Відносини регулюються угодою, яка встановлює розмір вкладу капіталу, права та обов’язки, розподіл прибутків та збитків тощо.

Корпорація (англ. corporation) – сукупність осіб, що об'єднуються для досягнення загальних цілей, здійснення спільної діяльності та створюють самостійний суб’єкт права – юридичну особу.

Кодекс (лат. codex – збірник законів) – зведений законодавчий акт, у якому поєднуються й систематизуються правові норми, що регулюють однорідні суспільні відносини.

Корпоративний кодекс – зведення норм і правил, що описує моделі поводження і єдині стандарти відносин і спільної діяльності, які існують у компанії.

Структура управління – упорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток підприємства як єдиного цілого.

Лінійно-функціональна структура управління – найпоширеніший вид структури бюрократичного типу, що характеризується горизонтальними і вертикальними зв'язками і розподілом відповідальності різних ланок управління в прийнятті рішень.

Матрична структура управління – комбінація двох видів поділу: за функціями та продуктом.

Площинна структура – різновид матричної структури управління, що будується за принципом зменшення рівнів ієрархії та скорочення ланок між робочим консультантом і головним управляючим.

Актуальність теми визначається теоретичним і практичним значенням для підготовки менеджерів рівня «магістра», здатних до організації власного інтелектуального бізнесу, здійснення консультаційних послуг щодо організаційної структури, кадрової політики, консультування клієнтів з організації свого бізнесу в умовах впровадження інноваційних форм, методів структуризації, модернізації на основі нормативно правових положень (кодексів, посадових інструкцій, правил внутрішнього розпорядку) з урахуванням особистих і професійних якостей консультантів.

8.1. Організація діяльності консультуючих фірм

Консультуючі фірми використовують різні форми організації бізнесу, які залежать від обраної стратегії, традицій, співробітників, правових та інституційних особливостей середовища функціонування.

В міжнародній практиці відокремлюють декілька форм організації консультуючої фірми. Порівняльна характеристика основних форм організації бізнесу консалтинговими фірмами наведена в табл. 8.1.

Вибір і організація форми бізнесу консалтингу визначається ринковими та юридичними умовами діючого законодавства держави. В процесі професійного розвитку окрема фірма може змінювати форми бізнесу – від одиничного володіння до корпорації. Прагнення власників та керівництва консалтингових фірм мотивувати консультантів до високопродуктивної праці реалізується через залучення їх до спільного володіння компанією. Так практично одна третина працівників провідної консалтингової фірми McKincey є партнерами.

Таблиця 8.1 – Порівняльна характеристика основних форм організації бізнесу консалтинговими фірмами

Правова форма організації бізнесу	Переваги	Недоліки
одноосібне володіння	простота організації фірми	необмежена відповідальність власника
	власник самостійно приймає ділові рішення	обмежені можливості накопичення капіталу
	доходи оподатковуються як особистий доход	фірма гине після відходження від справ власника
товариство	відносна простота організації	необмежена відповідальність партнерів
	більше управлінських навичок	невідповідність інтересів
	прибуток оподатковується як особисті доходи партнерів	обмежені можливості накопичення капіталу
корпорація	обмежена відповідальність власників	особливості державного та регіонального оподаткування
	можливість накопичення капіталу шляхом випуску акцій	можливість управлінських суперечностей
	здатність до тривалого функціонування і залучення професійних управлінців	

8.2. Структура управління консультаційною фірмою

Незалежно від масштабів діяльності, кількості представництв і обсягу виконаних робіт праця консалтингових фірм організовано однаково. В залежності від розміру фірми організаційна структура відрізняється кількістю управлінських рівнів, специфічних функцій і посад. Розглянемо найбільш поширені з них.

Лінійно-функціональна структура управління ефективна у випадках:

- необхідності вирішення стабільних завдань та виконання повторюваних процесів;
- відносно однакових обов'язків виконавців та обмеженої кількості інформації, наказів і розпоряджень.

Цю багаторівневу структуру можна представити у вигляді *управлінської піраміди* (рис. 8.1)**.**

Перший рівень – консультанти без рангів, які поодинці або групами виконують роботу для клієнта.

Другий рівень – керівники операції або наставники, які є відповідальними за бригаду або окремих консультантів.

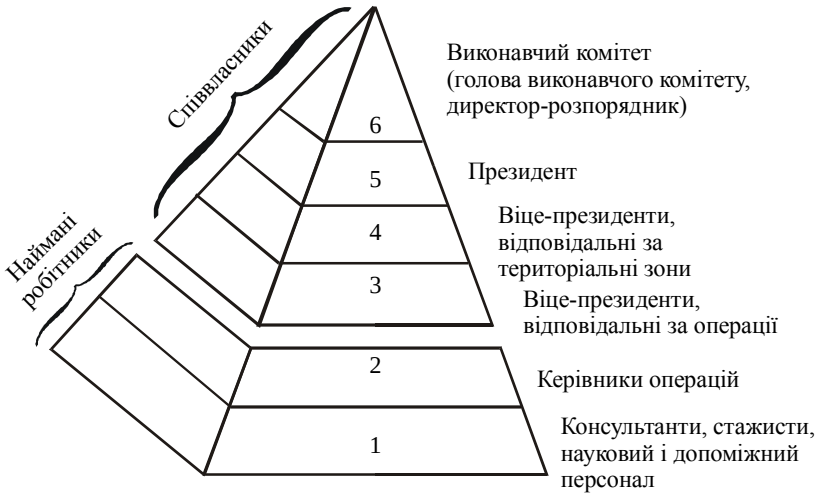

Рисунок 8.1 – Ієрархія управління консалтинговою фірмою

Їх головними функціями є:

- планування роботи консультантів;
- контроль за виконанням роботи;
- інформування керівництва фірми про хід виконання робіт і праці кожного консультанта;
- здійснення зв’язку консультантів із керівництвом клієнтської організації.

Керівник операцій – консультант, що має добру рекомендацію та три-чотирирічний стаж роботи в даній консультаційній фірмі.

Наставник – відповідальний за консультантів, які працюють поодинці на об’єктах, територіально розташованих неподалік один від другого. До його функцій входить обговорення наявних проблем та, у разі необхідності, особиста участь у їхньому рішенні.

Третій рівень – співвласники фірми, які несуть формальну відповідальність перед клієнтом за роботу, що виконується консультантом або групами консультантів фірми.

Як правило, співвласниками також є регіональні віце-президенти, президент та виконавчий комітет (четвертий-шостий рівні).

До основних функцій співвласників належать:

- проведення попередніх переговорів про проблеми і роботу, яку необхідно виконати;
- підготовка контракту;

- формування бригади консультантів;
- загальне спостереження за ходом роботи;
- вирішення конфліктних ситуацій, що виникають між консультантами і клієнтом;
- коригування звіту про виконану роботу і передача його керівництву компанії клієнта.

Відповідальні за операції можуть очолювати відділ або спеціалізоване відділення компанії. Вони звітують перед вищим керівництвом про розвиток спеціалізованих відділів чи департаментів, які вони очолюють.

Нагорі піраміди перебуває директор-розпорядник (голова виконавчого комітету). Також до вищого керівництва компанії належать президент та голова виконавчого комітету (рис. 8.2).

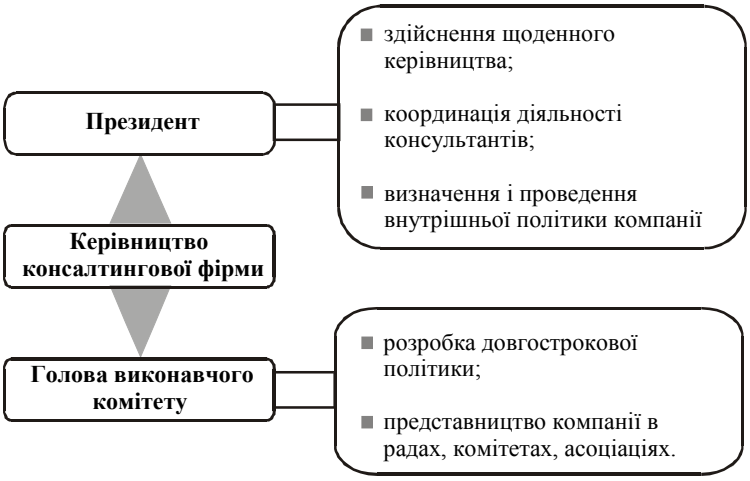

Рисунок 8.2 – Функції вищого керівництва консалтингової фірми

Характерною рисою консультаційних фірм є обов’язок усіх співробітників, незалежно від ієрархії і посади в компанії, займатися консультаційною діяльністю.

Лінійно-функціональна структура управління застосовується у разі багатопрофільної діяльності фірми, яка спеціалізується як за галузевим, так і функціональним принципом, має регіональну мережу та зарубіжні філіали (рис. 8.3).

Властивістю таких компаній є створення допоміжних підрозділів, які спрощують роботу основних департаментів організації.

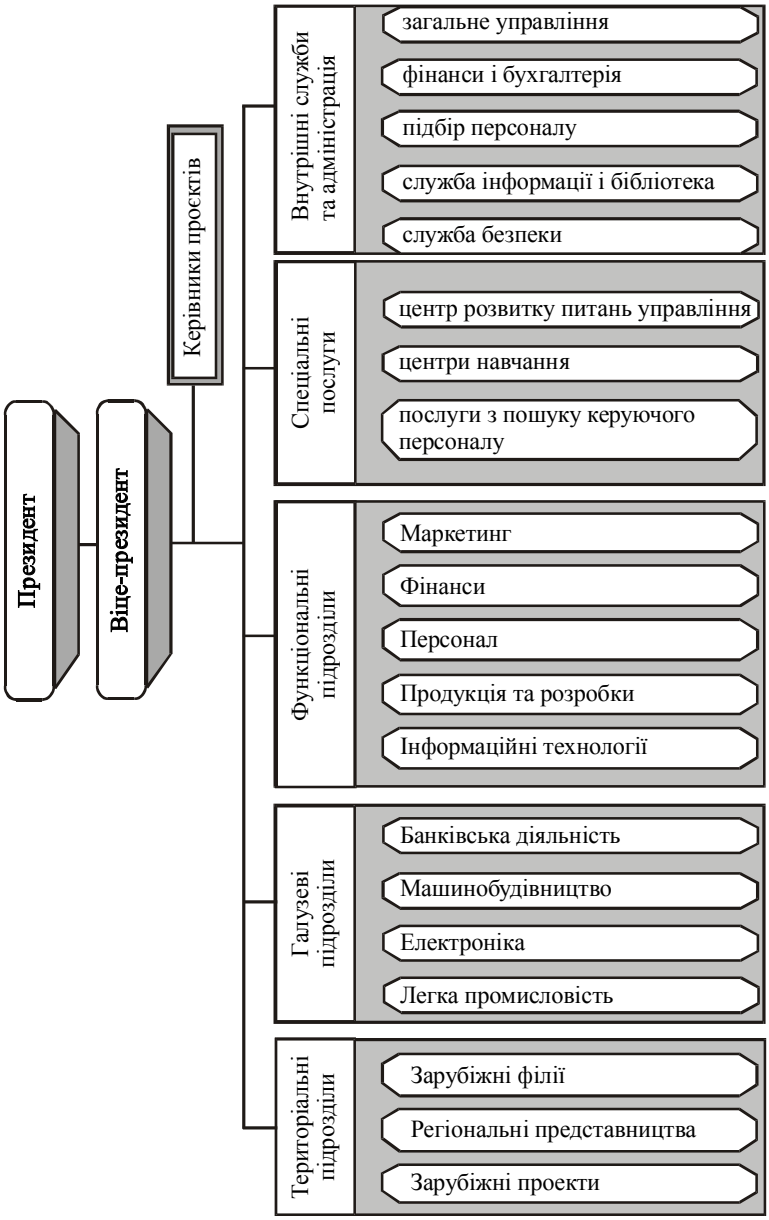

Рисунок 8.3 – Типова лінійно-функціональна організаційна структура консалтингових компаній

Допоміжні служби покликані виконувати наступні завдання:

- відбір, підготовку та вдосконалення кадрів консультаційної фірми;
- надання допомоги в роботі консультантів;
- розширення клієнтури компанії й одержання побічних прибутків.

Відділ або служба інформації (інформаційно-дослідницький) і бібліотека дозволяють більш ефективно працювати з інформацією та спростити роботу консультантів. Ці відділи займаються роботою, пов’язаною з пошуком нового в галузі теорії і практики управління, систематизацією і переробкою отриманої інформації, здійснюють аналіз досвіду, що накопичений консультантами під час проведення досліджень і виконання тощо.

Центри з удосконалення персоналу консультаційної фірми (навчальні центри) призначені для проведення занять із керівниками підприємств з використанням інформації про новинки в галузі управління, а також прикладів та ситуацій.

Консультаційна робота нерозривно пов'язана з дослідженням управлінських процесів та підготовкою управлінських кадрів (рис. 8.4). Тому створення структури, у якій присутні всі ці види відділів, дозволяє поєднати досвід консультантів з творчим пошуком та передаванням цих знань у процесі навчання.

Рисунок 8.4 – Основні елементи діяльності консалтингової фірми

*Матрична структура управління***,** як правило, створюється на базі функціональної структури. Під час свого зростання консультаційна фірма йде шляхом «захоплення» нових районів, країн і континентів. Це потребує створення регіональних відділень, що обслуговують той чи інший регіон. Ними можуть бути тимчасові групи, зайняті пошуком нових клієнтів; великі контори, спроможні самостійно надавати консультації з широкого кола проблем.

Головна ідея структури управління регіональних відділень (рис. 8.5) полягає в тому, що члени цільової групи або бригади, включаючи як консультантів регіональних відділень, так і фахівців з функціональних відділів, перебувають у подвійному підпорядкуванні: тимчасовому – у керівника регіонального відділення; постійному – у керівника функціонального відділу.

Створення тимчасових цільових груп одержало широкий розвиток у проектному управлінні. Об'єктивний процес ускладнення рівня проблем, що вирішуються, і спеціалізація консультантів на окремих галузях знань

потребують створення тимчасових груп для більш успішної роботи. Саме вони є ядром матричної структури.

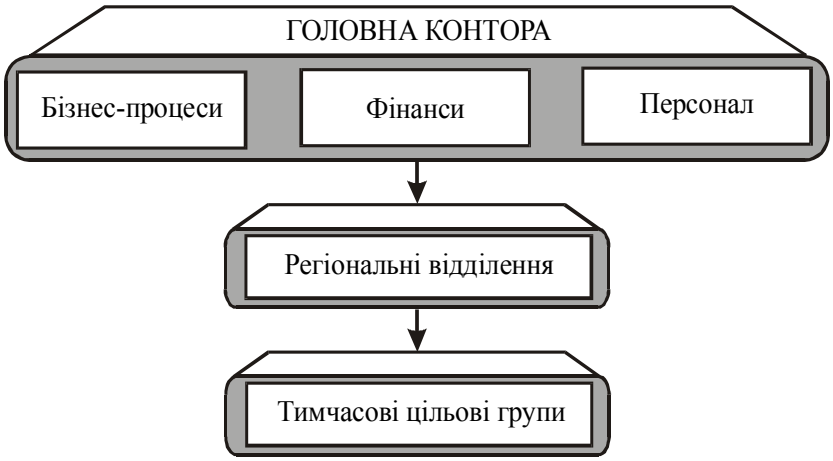

Рисунок 8.5 – Структура управління регіональних відділень консалтингової фірми

Перевагами матричної структури консалтингового бізнесу є можливість гнучко маневрувати за рахунок перерозподілу консультантів між проектами, а також залучати допоміжних спеціалістів (це підвищує якість роботи і забезпечує максимальну швидкість виконання завдань при мінімальних витратах).

Створення матричної структури за проектним принципом дозволяє менеджеру проекту об’єднати консультантів з різних функціональних підрозділів для виконання проектних робіт (рис. 8.6).

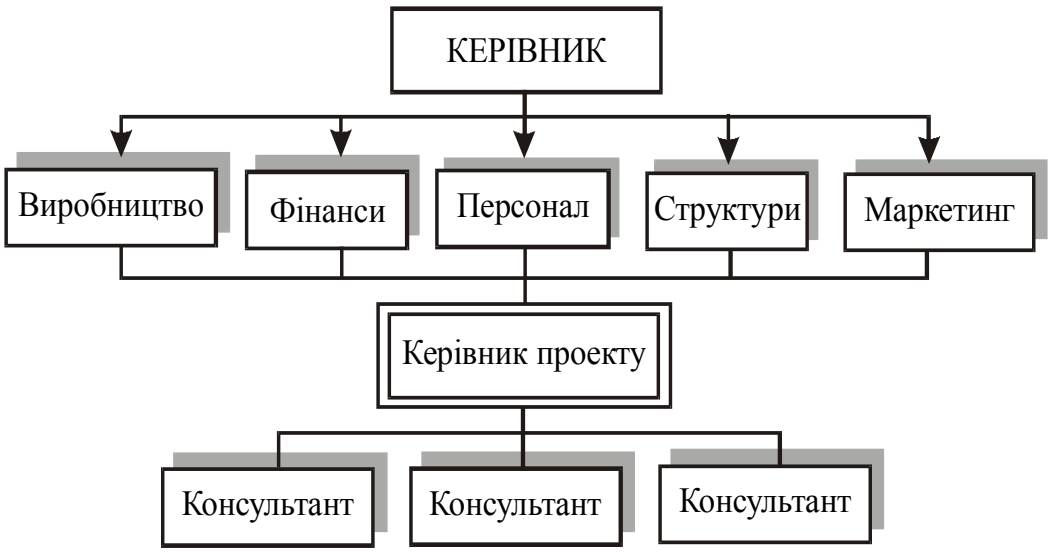

Рисунок 8.6 – Матрична структура, що побудована за проектним принципом

Менеджер проекту відповідає на питання «що і коли повинно бути виконано?» (рис. 8.7). Функціональний керівник – «хто і яким чином буде виконувати роботу?».

Рисунок 8.7 – Компетенції менеджера проекту

Організаційна структура філіалів будується за функціональним принципом (рис. 8.8). Вона дозволяє знизити витрати, пов'язані з переїздами консультантів, полегшити пошук клієнтів, ознайомитися із специфікою багатьох країн. Перевагами такого структурування є зберігання традицій і політики головної компанії, можливість навчання консультантів у головному центрі, порозуміння кадрів усередині компанії, подолання мовного бар'єру у спілкуванні з клієнтами та проведення регулярних зустрічей, семінарів головним і регіональними відділеннями.

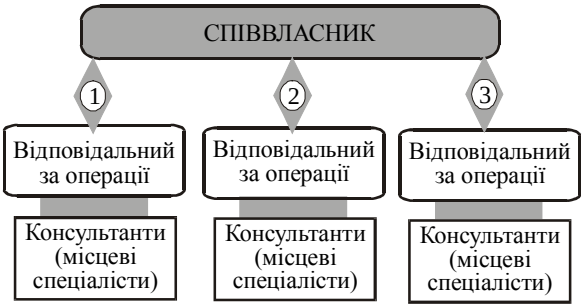

Рисунок 8.8 – Організаційна структура філіалів консультаційної фірми

Площинна структура як різновид матричної сприяє розвитку співробітництва і подоланню бар'єрів службового становища усередині фірми.

Організаційна структура фірм, що ведуть агресивний збут, передбачає створення спеціальних маркетингових підрозділів, що здійснюють пошук потенційних клієнтів та їх заохочення до використання

консультаційної допомоги. Компанії, що дотримуються політики агресивного збуту, використовують у своїй практиці маркетинговий досвід окремих провідних консультантів-партнерів, які мають певний авторитет в бізнес-середовищі. Залучення досвідчених працівників до маркетингу продукту конкретної фірми сприяє персоніфікації консультаційних послуг та формуванню довіри клієнтів.

Сьогодні можна спостерігати такі тенденції розвитку консультаційних фірм: по-перше, швидке розширення великих консультаційних компаній, діапазон послуг яких постійно збільшується; по-друге, дрібні, вузькоспеціалізовані фірми не виявляють помітної тенденції до диверсифікації. Причина подібних тенденцій полягає в тому, що розширення діапазону послуг пов’язане з виділенням значних коштів для утримання допоміжного персоналу, що, у свою чергу, веде до подорожчання послуг консультантів і, отже, до зниження їхньої конкурентоспроможності.

8.3. Кадрове забезпечення діяльності консалтингових фірм

Рішення присвятити себе професії консультанта з питань управління – поворотний момент життя. Тому і ті, хто думає про цю кар'єру, і консультуючі організації повинні точно визначити характеристики, які роблять когось відповідним кандидатом на посаду консультанта.

Виявлені певні загальні характеристики, що впливають на успіх і особисту задоволеність роботою, відрізняють цю професію від інших, які також вимагають високого рівня технічних знань і професіоналізму, але мають інші цілі і використовують інші методи, наприклад, дослідження, навчання або керівні роботи з правом прямого ухвалення рішення і відповідальністю за них. В управлінському консультуванні підвищені вимоги висуваються до аналітичних здібностей та уміння вирішувати проблеми, спеціальної компетенції у сфері поведінкових реакцій, спілкування і до уміння допомогти іншим людям зрозуміти необхідність змін і визначити шляхи їх введення. Основні характеристики інтелектуальних здібностей і особистих властивостей консультантів наведено в табл. 8.2.

За оцінкою спеціалістів кадрових агенцій та керівників консалтингових фірм, цільовий сегмент ринку трудових ресурсів досить обмежений, незважаючи на численність випускників економічних вузів. Кількість потенційних співробітників консалтингових фірм обмежує відбір за професійними вимогами, віковим цензом, а також особистими характеристиками кандидатів. Сьогодні кадри консалтингових фірм мають досить високий рівень зовнішньої ротації. Труднощі професійної кар’єри консультанта змушують його або шукати більш високої посади в інших фірмах, або створювати власну фірму. Консультуючі організації висувають

різні вимоги до нових консультантів, порівняння їх практичної діяльності дозволяє зробити деякі загальні висновки, що стосуються особистих характеристик, освіти, практичного досвіду і віку.

Таблиця 8.2 – Характеристики основних інтелектуальних здібностей і особистих властивостей консультантів

Здібності	Характеристика
інтелектуальні здібності	- здатність аналізувати - швидке засвоєння великих інформаційних масивів - логіка, творчість та оригінальність мислення - здатність синтезувати, узагальнювати, розробляти нові ідеї
емоційна зрілість	- чесність, об’єктивна оцінка власних можливостей - врівноваженість - незалежність поглядів - можливість протистояти пресингу
особисті якості	- почуття власної гідності - дух підприємництва - ініціативність - ділова етика
контактність	- вміння встановлювати контакти, передбачувати людські реакції - здатність входити у довіру - вміння слухати, переконувати, навчати та заохочувати
фізичні якості	- вміння адаптуватися до роботи у різних соціально-психологічних умовах - здатність витримувати певні інтелектуальні і фізичні навантаження, стрес

Освіта ретельно перевіряється в кожному випадку. В даний час майже для всіх посад у сфері управлінського консультування потрібний університетський (першорядний) рівень освіти або вищий його рівень (ступінь доктора або магістра). Враховується також відповідність здобутої освіти певній галузі консультування, і в деяких випадках до нього висуваються специфічні вимоги, наприклад консультанти повинні мати науковий ступінь у сфері психології або комп'ютерних наук.

Практичний досвід був звичайною вимогою всіх консультуючих фірм, але за останні роки це змінилося. Деякі великі консультуючі організації почали приймати в свій штат від 30 до 50% нових консультантів прямо з університету або школи бізнесу, особливо там, де важко найняти досвідчених практиків. Талановиті люди швидко набувають необхідного практичного досвіду, працюючи в групах разом з досвідченими консультантами-практиками.

Вік, в якому кандидати приймаються на роботу, відображає вимоги до освіти і досвіду. Нижня межа перебуває зазвичай між 25 і 30 роками. У

багатьох випадках встановлюється і верхня межа, між 36 і 40 роками. Проте, якщо людина вирішить відкрити свою власну консалтингову справу, вона сама повинна вирішити, на якому відрізку своєї кар'єри готова зробити такий крок.

Кандидатів на пост консультанта просять заповнити звичайні форми для прийому на роботу, представити докладний біографічний опис і свідоцтва професійної роботи (статті, доповіді, докторську дисертацію тощо). Відгуки самих кандидатів та інші, отримані консультуючою фірмою, ретельно перевіряються для кожного, хто зміг зацікавити, за допомогою листування, особистих відвідин і телефонних розмов. З претендентами багато розмовляють: їх опитують і співпрацівник по кадрах, і керівник консультуючої організації, і консультант-інспектор, до якого вони можуть бути направлені, і один або два інших консультанта. Використовуються структуровані і неструктуровані інтерв'ю, що дає можливість отримати максимально повну картину технічних знань і досвіду кандидата, а також його особистих характеристик.

Велика різноманітність професійної структури в консультуючих фірмах відображає їх історію, розмір, сфери діяльності, використовувані режими консультування і навіть особисті пристрасті тих, хто ухвалює основні рішення. Але у цієї різноманітності є і загальні риси.

У більшості фірм консультанти проходять службовими сходами чотири основні ступені або категорії. У деяких фірмах – тільки дві або три ступені, а в дуже великих – іноді і більше чотирьох. Просування службовими сходами залежить понад усе від досягнутих успіхів. Така швидка кар'єра має позитивний мотиваційний вплив на консультантів і створює динамічну і змагальну обстановку. Проте консультуюча фірма має бути готова зустрітися з певними проблемами:

- якщо зростання фірми достатньо інтенсивне, збільшується кількість керівних посад і просування по службі може бути стрімким, але якщо зростання сповільнюється або припиняється, просунення службовими сходами гальмується;
- деякі фірми упроваджують у себе спеціальні схеми кар’єри компетентних співробітників, для яких на фірмі немає вакантних посад інспекторів і керівників;
- альтернативний вихід – переорієнтація на виконання особливих завдань, що збільшує потребу в старших консультантах – це дає можливість фірмі змінити загальне співвідношення робочих і старших консультантів;
- консультанти, які йдуть з фірми, часто мають менше шансів на просування по службовими сходами, ніж їх колеги.

Вчитися на роботі, практикуючи консультування, – головний загальновизнаний метод навчання. Саме так у минулому ставали професіоналами більшість консультантів, і сьогодні деякі вважають, що

навчання на практиці – єдиний шлях до компетентності. Проте недавній досвід показав, що навчання на роботі недостатньо і його потрібно додавати (але не заміщати!) іншими засобами навчання. Цей підхід підтримують і професійні асоціації консультантів. Наприклад, статут Асоціації консультантів по управлінню Великобританії стверджує, що «кожен новичок повинен пройти курс офіційного навчання, перш ніж йому буде доручено виконання завдання».

Багато консультуючих організацій завоювали і зберегли прекрасну репутацію саме тому, що постійно прагнули підвищити компетентність своїх співробітників. Велику частину діяльності консультуючої фірми по розвитку персоналу може займати:

- підвищення функціональної майстерності;
- оволодіння новими видами діяльності;
- поліпшення поведінки і уміння вести консультування;
- підготовка до розвитку кар'єри.

Систематизація отриманих теоретичних знань щодо управління консалтинговою фірмою з метою ефективного позиціонування на ринку консультаційних послуг і успішного конкурування із національними і зарубіжними фірмами, допоможе майбутньому фахівцю рівня «магістр» в подальшій практичній діяльності при організації власної кар’єри або бізнесу.

Контрольні питання, тести та завдання:

1. Охарактеризуйте види організаційно-правових форм консалтингових фірм.

2. Проаналізуйте відомі Вам типи організаційних структур підприємств. У чому їх переваги і недоліки? Які типи організаційної побудови більш за все підходять до консалтингової фірми?

3 Назвати особливості матричної структури консалтингової фірми.

4. Розглянути можливі варіанти використання площинної структури консалтингових фірм.

5. Дайте детальну характеристику управлінській ієрархії консалтингової фірми.

6. Охарактеризуйте ієрархічні рівні та відповідні функції співробітників консалтингової фірми.

7. Спроектувати організаційну структуру консалтингової фірми. Визначити тип організаційної структури, її плюси та мінуси.

8. Перелічити специфічні професійні ознаки консультантів з управління (власна думка) і ранжувати їх за ступенем важливості.

9. Скласти посадову інструкцію консультанта з управління, яка повинна містити наступні розділи:

Загальні положення (підпорядкованість, повноваження, освіта, повинен знати, досвід роботи, чим повинен керуватися у роботі).

Посадові зобов'язання.

Права (оговорені статутом підприємства).

Відповідальність.

Посадова інструкція узгоджена з: керівником структурного підрозділу; начальником юридичного відділу.

З інструкцією ознайомився (П.І.П. особи, що займає посаду).

10. Описати кодекс етики консультантів, у тому числі:

- основні зобов'язання перед клієнтом;
- угоду із клієнтом;
- гонорар, виплачуваний клієнтом;
- стандарти професійної практики.

11. Логічне співвідношення рівнів управління та функціональних галузей, організоване для забезпечення ефективного досягнення цілей підприємства, установи, фірми – це:

1) система управління;
2) структура управління.

12. Форма організації бізнесу у власності однієї особи, якій належать права на всі активи фірми і яка несе особисту відповідальність за всі наслідки діяльності:

1) одноосібне володіння;
2) товариство;
3) корпорація.

13. Найпоширеніший вид структури бюрократичного типу, що характеризується горизонтальними і вертикальними зв'язками і розподілом відповідальності різних ланок управління в прийнятті рішень називається:

1) лінійно-функціональна структура;
2) матрична структура;
3) площинна структура.

14. Матрична структура управління відноситься до структур:

1) жорсткого типу;
2) адаптивного типу.

15. Лінійно-функціональна структура управління відноситься до структур:

1) жорсткого типу;
2) адаптивного типу.

ТЕМА 9. Консультування з питань управління державними та недержавними підприємствами (установами)

План лекції:

9.1. Характеристика клієнтів у державному та приватному секторі економіки

9.2. Консультативні завдання з управління державними і приватними підприємствами

9.3. Мотивація керівників державного, приватного і малого підприємництва – функція управлінського консультування

Ключові слова: мале підприємство, державний сектор економіки, тіньова економіка, приватна власність, економічні інтереси, оптимізація інтересів, критерії оцінки.

Навчальна мета: формування і систематизація знань щодо особливостей консультування в залежності від розміру підприємства, форми власності, галузі та видів діяльності з акцентом на мотивацію підприємництва як функції управлінського консультування в стратегічному розвитку бізнесу.

Основні поняття:

Мале підприємство (англ. margin account) – невелике підприємство будь-якої форми власності з обмеженою кількістю працівників, порівняно невисокою часткою виробництва та послуг, що забезпечує досить високу ступінь зайнятості, стійке надходження місцевих податків та підвищення ефективності економічного розвитку держави, регіону, різних галузей народного господарства.

Державний сектор економіки – сукупність підприємств, організацій, установ, що перебувають у державній власності для виконання цілей соціально-економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності, покращення життєвого рівня населення та держави, де керівників призначають або наймають.

Тіньова економіка (англ. shadow economy) – частина економіки, в якій економічні процеси не афішуються, результати приховуються, не потрапляють у статистику національного доходу, позбавляючи державу брати участь в їх перерозподілі.

Приватна власність (англ. private sector) – частина економіки, до складу якої входять промислові і торгові компанії й підприємства, належить приватним власникам, але контролюється відповідними державними установами.

Економічні інтереси (англ. economic interest) – отримання користі, вигоди, прибутку в результаті економічної діяльності суб'єктами державного, приватного сектору економіки, малого підприємництва.

Оптимізація інтересів (англ. optimizations interest) – знаходження єдиного найкращого рішення при отриманні прибутку, вигоди, економічних інтересів різних суб'єктів господарської діяльності.

Критерії (від грец. kriterion – засіб для судження. англ. criterion) оцінки – комплексні показники, що дозволяють встановити, класифікувати, оцінити різні аспекти управлінської діяльності.

9.1. Характеристика клієнтів у державному та приватному секторі економіки

Організації і підприємства державного сектору економіки – важливий ринок для консультантів з питань управління завдяки зростаючій ефективності і якості цього сегменту.

У ряді країн існують служби консультування державного сектору, включаючи внутрішньофірмові служби консультування й управління у сфері комунальних послуг – електропостачання, водопостачання, зв'язку або залізниці. В цьому секторі економіки працюють також незалежні приватні консультанти, які передають досвід управління приватним сектором державним організаціям та переймають новітні технології, апробовані у своїй діяльності.

Консультант, який має намір працювати в державному секторі, повинен знати його специфічні особливості, проблеми, суперечливості і недоліки. Потрібно добре розуміти умови, стосунки і методи роботи в державних установах. Крім того, необхідно гарантувати здатність співпрацювати з керівними кадрами на державних підприємствах, застосовуючи підходи і методи, прийнятні для різних партнерів.

Звернутися до консультантів за допомогою можуть, як правило, через дві причини:

- уряди наймають щодо допомоги в здійсненні змін, якщо керівники державних підприємств не можуть або не хочуть їх приймати;

- підприємства бажають упровадити нові ідеї, які не визнає уряд. А тому для більш переконливого обґрунтування управлінських рішень консультантам корисно перш за все знати обставини і мотиви звернення до них.

За останні роки консультанти з питань управління брали участь в дослідженнях державних підприємств в основних галузях господарства, їх управлінських систем і навколишнього середовища. Деякі з цих досліджень виконувались у зв'язку з розробкою і підготовкою проектів реорганізації, відновлення і підвищення ефективності роботи підприємств державного сектору, яким давалися бюджетні кошти. Такі проекти

об'єднують безліч партнерів з державного сектору – підприємства, міністерства й установи, зацікавлені в різних аспектах управління і розвитку галузі і підприємства, – окрім установи, що фінансує проект.

Кожна організація повинна розглядатися як частина навколишнього середовища, на функціонування якої впливають наступні чинники:

- загальні закони, що стосуються державного сектору і громадських служб;
- ухвалення управлінських рішень поза підприємством, що включає ряд підрозділів в державній структурі народного господарства;
- може існувати одноманітна система планування і звітності, яка стосується всіх підприємств та інших організацій в громадському секторі;
- зазвичай звітує перед однією урядовою установою або органом, але також підтримує більш-менш прямі стосунки з іншими державними підрозділами з питань планування, капіталовкладення, статистики, фінансування і бухгалтерського обліку, аудиту, регіонального розвитку, зарубіжної торгівлі, праці, призначення на керівні посади тощо.

Нова тенденція в діловому світі – використання консультантів малими підприємствами, які функціонують в державному і в приватному секторі економіки. Керівники невеликих підприємств для забезпечення конкурентоспроможності повинні розглянути можливість використання консультантів разом з такими представниками допоміжних служб, як банкіри, юристи, бухгалтери і торгові агенти.

Визначення малого підприємства може мінятися залежно від характеру його діяльності, мети визначення і рівня розвитку підприємства. Консультант повинен знати чинники, що зазвичай відрізняють мале підприємство від великого і впливають на консультаційний процес:

- мале підприємство фінансується насамперед за рахунок особистих або сімейних збережень з обмеженим використанням зовнішнього фінансування;
- керівник перебуває в близькому особистому контакті зі всім колективом;
- підприємство функціонує в межах невеликої географічної території.

Невелике підприємство має низку явних переваг, включаючи здатність задовольняти обмежений попит на спеціалізованих ринках, схильність до трудомісткої роботи з середнім або низьким рівнем кваліфікації і гнучкість, що проявляється в швидкому пристосуванні до змінних вимог і умов. З погляду управління перевага полягає в особистій участі в справах та особистій мотивації керівника.

Простота організаційної структури означає більш прямі і менш складні лінії зв'язку в діловій діяльності і поза нею. Невеликий розмір допомагає виявляти і розвивати здібності працівників швидше, ніж у великих компаніях.

Мале підприємство може також експериментувати або виходити на нові ринки, не привертаючи небажаної уваги з боку великих фірм. Воно може орієнтуватися на правий або лівий «хвіст» середньої кривої розподілу, оскільки масову продукцію на ринок зазвичай поставляє «великий бізнес». Аналогічно воно може швидше використовувати зміни на ринку і споживача, що значною мірою «коливається».

Проблеми малих підприємств можуть бути загальними або специфічними. Проблеми загального характеру включають юридичні аспекти бізнесу, доступ до кредиту і сировинних матеріалів, а також відсутність відповідної технічної і управлінської допомоги.

Консультанти з питань управління повинні знати проблеми на рівні підприємства. Великі добре організовані підприємства можуть зазвичай дозволити собі більш кваліфікованих лінійних керівників, фахівців, а керівник малого підприємства – відносно ізольована особа, яка одночасно займається питаннями політики і оперативними проблемами, незважаючи на інші обставини.

Керівники малих підприємств часто працюють з недостатнім або мінімальним обсягом інформації. Для економії на загальнофірмових витратах вони зазвичай обходяться без новітніх систем, і ця слабка ланка стає помітною, коли підприємство вступає в стадію зростання.

Оскільки мале підприємство може виплачувати зазвичай лише мінімальну зарплату без додаткових виплат, а також дає слабку гарантію зайнятості і обмежені гарантії для службового зростання, природно чекати труднощів в наборі висококваліфікованих працівників.

Все ускладнюється, коли виникають проблеми зростання або труднощі в роботі, і для вирішення питань зростання або виходу з кризової ситуації бажане додаткове фінансування.

Хоча можливість швидко змінюватися й адаптуватися до нових умов – сильна сторона малого підприємства, якість може бути зведена до нуля, якщо раптово з'являється ситуація, що вимагає швидкого зростання. Керівник може бути дуже поглинений поточними оперативними проблемами, щоб зуміти виразно продумати майбутнє своєї справи.

Фінансовий стан, коли доводиться «зводити кінці з кінцями», не дає перспектив для підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, що не дозволяє реалізувати весь потенціал людських ресурсів.

Високої продуктивності важко досягти, оскільки немає резервів зниження витрат, властивих великій фірмі, яка може, наприклад, купувати із знижкою, отримувати економію за рахунок зростання виробництва, користуватися відпрацьованою системою маркетингу і розподілу, створювати власні групи для дослідження, розробок і проектування систем.

Мале підприємство – відносно невелика структура з обмеженими можливостями подолання проблем. Навіть невеликі проблеми можуть

загрожувати його життю. За оцінками експертів, рівень банкрутств серед нових малих підприємств протягом перших двох років існування склав 50%.

9.2. Консультативні завдання з управління державними і приватними підприємствами

Діапазон консультативних завдань в державному секторі стосується таких складних питань, як політика, стратегія, корпоративне планування, організація і загальне підвищення ефективності діяльності, або управління окремими підприємствами, групами підприємств або галузями. Принципи і методи консультування в цілому застосовані до державного сектора, але завдання містять деякі специфічні чинники і обмеження, які відсутні або не мають особливого значення при консультуванні приватних організацій.

Вплив середовища в державному секторі неоднаковий у всіх консультаційних завданнях. Проте навіть завдання, що стосуються зовні технічних проблем (наприклад, управління виробництвом або облік витрат), часто вимагають особливого ставлення. Хоча можна рекомендувати рішення із технічної точки зору щодо чинників навколишнього середовища, технічного переозброєння, технологічної модернізації.

Досвід показує, що навіть в дуже складних умовах державного сектору окремі підприємства можуть вирішувати свої управлінські проблеми, використовуючи власні ресурси і резерви. Проте цілеспрямована і систематична робота з підвищення ефективності – це також інструмент для виявлення й аналізу умов, які виходять за рамки компетенції підприємства, але мають бути змінені, якщо воно має намір здійснити програму підвищення ефективності роботи. А тому доведеться підключити відповідні урядові органи і розширити програми, початі одним або декількома підприємствами, щоб необхідні зміни охопили всю систему управління державним сектором. Якщо такі зміни зустрічають з небажанням, зусилля на рівні підприємства дадуть недостатні результати, а його керівники втратять бажання здійснювати цю програму.

Консультант, що має справу з малими підприємствами, займається всім спектром питань управління і має бути швидше «універсалом», ніж фахівцем.

Першорядне значення має знання взаємодії функцій малого підприємства, оскільки зміни однієї функції звичайно викликають негайну реакцію у вигляді змін інших. Надаючи допомогу керівнику малого підприємства, важливо переконатися, що всі управлінські завдання виконані, нехай навіть недосконало. Потрібно тримати в голові «повну» картину бізнесу, щоб побачити, які функції управління і діяльності гармонізовані і інтегровані. Терпіння і наполегливість потрібні для того,

щоб спонукати керівника займатися всією управлінською трудомісткою роботою, починаючи від бухгалтерського обліку до підготовки кадрів, не даючи йому концентруватися виключно на процесі виробництва товарів і надання послуг.

Роль консультанта складніша, оскільки його основний обов'язок – підвищити кваліфікацію керівника та інших осіб, що беруть участь в керівництві підприємством, і в той же час від нього чекають реальних практичних вирішень широкого кола конкретних проблем з питань фінансування, збуту, виробництва і закупівель. Звичайні консультативні звіти не підходять для малих підприємств.

Консультанти невеликих підприємств повинні підлаштовуватися щодо змін діловій активності. Вони повинні краще знати інформацію і шляхи її отримання. Дуже важливо розуміти значення комп'ютерних програм і комп'ютерів в діяльності невеликих підприємств, що особливо корисно для керівника малого підприємства при отриманні необхідної оперативної інформації.

Важливе завдання консультанта – використовувати свої навички спілкування для «витягування» проблем і «включення» рішень. Відповідна мережа висококваліфікованих технічних працівників може допомогти в специфічних умовах впровадження цих рішень в господарську діяльність.

Нерідко до допомоги консультантів звертаються невеликі сімейні підприємства. Навіть після початкового контакту число офіційних завдань такого роду, доведених до кінця, невелике. Тісні взаємовідносини між членами сім'ї стають причиною неохочого обговорення конфліктів і проблем, пов'язаних з господарськими справами. Варто спробувати отримати довіру і підтримку кожного члена сім'ї до того, як вони зустрінуться разом як група, щоб обговорити ділові проблеми.

У більшості країн, що розвиваються, приватні консультанти рідко використовуються малими підприємствами. Проте аналогічні послуги часто надають служби розповсюдження знань і досвіду, що фінансуються урядом. Їх представники беруть на себе ініціативу, відвідують малі підприємства, надають підприємцям послуги і консультації на місцях. Надзвичайно успішною виявилася система «гарячіше» телефонною лінією, якою клієнт може отримати консультації безкоштовно або з певною знижкою.

Чи зможе консультант запропонувати зміни в системі керівництва підприємствами і стосунків між урядом і підприємствами, чи ні, залежить від цілей завдання і соціально-економічного клімату, в якому воно виконується. Консультативний проект може бути частиною всеосяжного перегляду системи управління державним і приватним сектором або стосуватися одного великого аспекту цієї системи – фінансування державних підприємств, податкового навантаження, ринкових інструментів. Якщо це так, можна підняти фундаментальні питання, що

стосуються цілей і загальної ефективності системи, включаючи стан окремих підприємств і умови, за яких вони зможуть працювати як дійсні підприємства. Декілька завдань, недавно виконаних в розвинених країнах, стосувалися навіть існування окремих державних підприємств, їх передачі в приватний сектор і умови подальшого функціонування.

9.3. Мотивація керівників державного, приватного і малого підприємництва – функція управлінського консультування

Стосунки і поведінка керівництва державних організацій – головне питання, яке доводиться вирішувати консультантам в більшості завдань. Це багато в чому проблема системи в цілому, оскільки керівники прагнуть діяти у відповідності з офіційними і неофіційними нормами поведінки в системі державних підприємств. Наприклад, якщо ризик не заохочується, більшість його уникатиме. Якщо одноманітність цінується більше стимулів і оригінальності – проявиться конформізм. Таким чином, якщо в системі є недоліки, вони неминуче вплинуть на поведінку і ефективність роботи керівництва на всіх рівнях.

Існують і інші проблеми, наприклад, в багатьох країнах, що розвиваються, сам характер ролі керівників державних підприємств розуміють не завжди правильно, розглядаючи як одну з груп цивільних службовців. Освіта, підготовка і попередній досвід стосується лише загального керівництва; у тих, що призначається на керівні посади в державних підприємствах, найчастіше відсутні не тільки управлінські, а й технічні якості, необхідні для такої роботи. Важливість політичної лояльності може переоцінюватися, що приводить на керівні посади осіб, які приносять більше шкоди, ніж користі, оскільки вони не можуть осягнути технічних аспектів роботи. Керівник, який знає, що не залишиться на своїй посаді більше шести місяців, навряд чи хвилюватиметься про майбутнє підприємства.

У зв'язку з цим часто згадують про відсутність достатньої мотивації. Консультант повинен з'ясувати, яка мотивація керівників державних підприємств спонукає працювати краще.

Система управління й ефективність роботи підприємства поліпшиться тільки тоді, коли відповідальні за рішення по впровадженню новітніх рекомендацій налаштовані до таких дій. Якщо консультант виявляє, що мотивацію управлінських кадрів потрібно переорієнтовувати, він повинен не коливатися і зробити відповідні пропозиції. Вони стосуються платні, взаємозв'язку між заробітками і реальною ефективністю роботи підприємства, суспільного визнання ролі керівників та їх внеску в ефективність роботи підприємства, підвищення гарантії зайнятості, ухвалення ризикованих рішень, а також інших мотиваційних чинників.

Консультування з питань управління державними та недержавними підприємствами (установами)

Навчання слід розглядати як важливий інструмент придбання компетентності й ефективності керівництва. Багато консультативних завдань в державному секторі рекомендують підвищити кваліфікацію управлінців або безпосередньо забезпечують таку підготовку.

Консультант може допомогти визначити стратегію і тактику програми удосконалення та реформування ефективності роботи. Необхідно знайти оптимальний початок дій і відповідні методики. Універсального рецепту на всі випадки життя не існує, кожна ситуація індивідуальна, і необхідно знайти підхід, який може більше мотивувати зацікавлених осіб, допоможе отримати необхідну підтримку як зверху, так і знизу, зламати бар'єри на шляху до підвищення ефективності роботи (іноді досить міцні). Мотивацію і стимул до змін навряд чи можна нав'язати наказами зверху. Шанси на те, що перебудова відбудеться набагато вище, якщо залучити до її здійснення всі рівні управління організаційної структури: від керівництва до робочих.

Досвід показує, що цілеспрямована і систематична робота з підвищення ефективності – це також інструмент для виявлення й аналізу умов і чинників, які виходять за межі компетенції підприємства, але мають бути змінені, якщо є намір здійснити запропоновану програму дій. У цей час доведеться підключити відповідні урядові органи і розширити такі програми, щоб необхідні зміни охопили всю систему управління державним сектором міста, регіону, галузі. Якщо такі зміни зустрічаються з небажанням, зусилля на рівні підприємства не дадуть очікуваних результатів.

Управління державним сектором у Франції та декількох інших країн, свідчить про те, що для встановлення «правил гри» окремим державним підприємствам, включаючи взаємні обов’язки між ними і урядом, почали використовувати «контракти на програму». Іноді консультанти з питань управління брали участь в цій роботі. Така програма встановлює цілі підприємства та умови, за яких вони можуть бути досягнені, а також визначає, що повинен забезпечити уряд, а потім повну відповідальність покласти на керівництво підприємства.

За даними досліджень ринку консультаційних послуг, які здійснила ІКГ «Астарта-Таніт» в рамках Програми Ділових комунікацій Європейського Банку Реконструкції та Розвитку, всього 28% всіх опитаних малих підприємств користуються послугами консультантів (рис. 9.1). Решта не роблять цього, і майже половина з них не назвали жодної консалтингової компанії, оскільки ніколи не цікавилися цим питанням.

Рисунок 9.1 – Причини відмов суб'єктів малого підприємництва від послуг консультантів

Багато компаній, які вже співпрацювали з консалтинговими компаніями, як результат спільної діяльності виділяють наступні позитивні зміни: збільшення фінансових потоків, підвищення кількості продажів, збільшення власної частки ринку. Однак 10% з опитаних компаній стверджують що змін після роботи з консультантами не відбулося. Такий показник свідчить про те, що багатьом консалтинговим компаніям варто працювати над підвищенням рівня послуг, що надаються, можливо, ввести програму постконсалтингового супроводу, щоб не кидати компанії після проведеної роботи, а забезпечити отримання кінцевого результату.

Систематизація отриманих знань щодо особливостей консультування державних і приватних підприємств в залежності від розміру, галузі, видів діяльності з акцентом на мотивацію підприємництва дозволить майбутнім менеджерам рівня «магістр» зайняти своє місце на ринку праці, кваліфіковано орієнтуватися у консультаційних послугах і потребах підприємств, впливати на стратегічний розвиток бізнесу.

Контрольні питання, тести та завдання:

1. Охарактеризуйте процес консультування державного сектору.
2. Назвіть проблеми, через які державні підприємства (установи) звертаються до консультантів.
3. Проаналізуйте проблеми малих підприємств, а також доцільність їх вирішення за допомогою консультантів.

4. Визначити вплив факторів зовнішнього оточення на консультаційне завдання в державному секторі.

5. Визначити вплив факторів зовнішнього оточення на консультаційне завдання в приватному секторі.

6. Назвіть діапазон консультативних завдань в державному секторі. Чим він відрізняється від завдань в приватному секторі?

7. Описати процес мотивації керівників підприємств державного, приватного і малого бізнесу.

8. Чому на Заході набирає сили процес деконцентрації великих підприємств, тобто має місце симбіоз великих, середніх і багатьох малих підприємств? Вкажіть два головних чинники:

1) у цьому випадку легше сховати доходи від податкової системи;

2) малий бізнес є інноваційно привабливішим порівняно з великим;

3) малий бізнес бере на себе значну кількість невигідних для великих підприємств виробничих і сервісних операцій;

4) можна зменшити заробітну плату працівникам.

9. Вкажіть три першочергові завдання органів державної влади для активізації малого бізнесу:

1) створення системи податкових пільг для малого бізнесу;

2) створення у Верховній Раді України спеціальної комісії з питань малого бізнесу;

3) активізація допомоги малому бізнесу з боку місцевих органів влади;

4) звернення до міжнародних фондів з проханням надати допомогу з питань малого бізнесу.

10. Які зміни повинні здійснитися в механізмі розподілу фінансових ресурсів? Назвіть три основних:

1) необхідно підвищити відкритість інформації відносно джерел і можливостей фінансування малого бізнесу;

2) треба забезпечити розподіл фінансових ресурсів на тендерній основі;

3) слід прийняти закон, який примусить кредитно-банківські установи видавати пільгові кредити малим підприємствам;

4) необхідно створити мережу фондів для надання мікрокредитів малому бізнесу.

ТЕМА 10. Консультаційні послуги з питань фінансової діяльності

План лекції:

10.1. Консультування з питань фінансових ринків та аналізу капіталовкладень

10.2. Управління фінансовою діяльністю в умовах інфляції

10.3. Інвестиційне консультування

Ключові слова: фінансова діяльність, структура капіталу, фінансові ринки, фінансовий менеджмент, фінансові інвестиції, інвестиційний аналітик, фінансова політика, інвестиційний банкір, інфляція, таргетування інфляційне, капіталовкладення, криза, криза грошових коштів, криза економічна.

Навчальна мета: освоєння знань, вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду з питань управління фінансовою діяльністю в умовах глобальних та локальних криз, що потребує оволодіння методами аналізу структури капіталу, фінансових ринків, капіталовкладень для підвищення ефективності інвестиційної діяльності.

Основні поняття:

Фінансова діяльність – це система форм і методів, які використовуються для фінансового забезпечення функціонування підприємств та досягнення ними поставлених цілей.

Менеджмент фінансовий – система принципів, методів, засобів і форм організації фінансових відносин, управління фінансами з метою підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності.

Структура капіталу (англ. capital structure) – співвідношення акцій, облігацій, активів, з яких складається капітал компанії.

Фінансовий менеджмент (англ. financial management) – процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємств і оптимізація обороту грошових коштів з метою підвищення ринкової вартості підприємств.

Фінансові інвестиції (англ. financial investment) – вкладання капіталу в цінні папери.

Інвестиційний аналітик (англ. chartist) – спеціаліст, який займається інтерпретацією подій, що відбуваються на фондовому ринку.

Фінансова політика (англ. financial policy) – форма реалізації фінансової ідеології і фінансової стратегії підприємства в розрізі окремих аспектів його діяльності.

Інвестиційний банкір (англ. investment banker) – посередник між емітентом цінних паперів та інвесторами.

Капітальні вкладення (англ. capital investment) – інвестиції у відтворення основних фондів і в приріст матеріально-виробничих запасів.

Інфляція (лат. inflation – здуття, англ. inflation) – знецінення грошей, що виявляється у формі зростання цін на товари і послуги, не зумовленого підвищенням їх якості, що викликано переповненням каналів грошового обігу надлишковою грошовою масою при відсутності адекватного збільшення товарної маси.

Таргетування (англ. target – ціль) інфляційне – комплекс заходів, що вживаються державними органами влади з метою контролю за рівнем інфляції в країні.

Криза (англ. slump) – крайня точка спаду виробництва; процес гострого прояву суперечливостей, що зачіпає всі сфери суспільного та економічного життя.

Криза грошових коштів (англ. liquidity crisis) – недолік грошових коштів, що ускладнює продовження нормальної діяльності підприємства.

Криза економічна (англ. depression) – економічна ситуація в країні, яка характеризується скороченням попиту, зниженням купівельної здатності населенням, зростанням безробіття, спадом виробництва, перевищенням пропозиції над попитом, панічними чеканнями людей, загальним зниженням ділової активності протягом тривалого часу.

10.1. Консультування з питань фінансових ринків та аналізу капіталовкладень

Сучасний розвиток економіки характеризується змінами, ризиками, тобто умовами прогресуючої світової кризи. Виживати й ефективно функціонувати зможуть тільки лідери змін, що швидко адаптуються, розглядають зміни, як нову можливість щодо пошуку шляхів, які дозволять зробити їх максимально ефективними, конкурентоспроможними, привабливими на внутрішньому і зовнішньому ринках. Розробка підходів до управління фінансовою діяльністю потребує спеціальних професіональних знань і порад щодо сучасних підходів використання механізмів фінансового ринку, оптимізації структури капіталу, аналізу капіталовкладень тощо.

Професійні консультанти в галузі управління фінансовою діяльністю, фінансового обліку (Financial Accounting Advisory Services) допоможуть вирішити складні фінансові питання, що постають перед підприємством.

Консультанту буде важко допомогти у фінансовій сфері клієнтові, який «фінансово безграмотний», тобто не володіє певними базовими знаннями фінансових термінів і процедур та не здатний застосовувати їх

для звичайного фінансового аналізу. Таким чином, підвищення професіоналізму клієнта в цій сфері – необхідна умова продовження консультативної роботи щодо фінансів.

Професійний консультант володіє основними фінансовими уміннями і навичками, що потрібні для навчання своїх клієнтів з питань:

- навчання бухгалтерській справі, де головне – не шляхи збору фінансової інформації, а засоби використання її для обґрунтування управлінських рішень;

- основних бухгалтерських принципів, інакше фінансові звіти будуть даремні. Важливу роль відіграють поняття про накопичення і витікаючі з нього відмінності між цифрами «бухгалтерського обліку» і «руху грошової готівки»; консерватизм і правило «нижчі за рівень вартості або ринку»; поняття безготівкових витрат (сума нарахувань на знос і амортизаційних відрахувань); відмінність між компанією (корпорацією) як «юридичною одиницею» та її власниками;

- знайомство з основними компонентами фінансового звіту та розуміння «рівні можливості» через дані про прибутки і збитки.

В сучасних економічних умовах акціонери, регуляторні органи і професійні організації дедалі більше цікавляться звітами компанії про свій фінансовий стан. Компанії, які намагаються оптимізувати свою комерційну діяльність, стикаються зі складністю систем обліку МСФЗ та GAAP США у разі злиття, поглинання, первинного публічного розміщення акцій (IPO) та випуску акцій. Зближення систем обліку також передбачає зміну вимог до звітності з фінансових інструментів, обліку справедливої вартості, процедур визнання доходу та знецінювання активів.

Сучасна ситуація вимагає від підприємств здатності задовольняти потреби зацікавлених сторін, а також готовності змінювати процеси з метою пристосування до офіційних правил обліку та фінансової звітності, що забезпечить стабільну позицію на ринку сьогодні і в майбутньому.

Кожна ділова організація потребує адекватної фінансової бази діяльності. Ведення справ при неадекватному капіталі – що в британських фінансових колах називається «браком оборотного капіталу через надмірне розширення виробництва» – одна з найбільш поширених причин ділових невдач. Капітал повинен володіти не тільки достатньою величиною, але і оптимальною структурою власних і позикових фондів.

Значна частина сучасної фінансової теорії пов'язана із структурою капіталу компаній і з впливом довгострокових фінансових рішень на його вартість. Проте ця теорія заснована на допущеннях, що не відображають реальності і виражаються, перш за все, через кількісні показники. Тут також консультант, знайомий з сучасною фінансовою літературою, може зіграти важливу роль, допомагаючи клієнтові виявити цінні і придатні до використання поняття, які починають виникати з цієї теоретичної інформації.

Управління структурою капіталу зазвичай включає двохетапний процес ухвалення рішень. Перше завдання при пропозиції будь-якої нової фінансової операції – розглянути поточну структуру капіталу організації в управлінській політиці, прийнятих співвідношень позикового і власного капіталу, умов ринку. На основі цього аналізу можна вирішити, чи слід знаходити нові власні фонди або додаткові позикові засоби. Після цього на другому етапі визначають конкретний тип цінних паперів, які будуть випущені, вибирають поручителя-гаранта, вартість і час випуску цінних паперів. Вирішення другого етапу відносять до професійної компетенції інвестиційного банкіра (торгового банкіра за британською термінологією), а консультант із загальних питань управління повинен забезпечити отримання клієнтом відповідних послуг від таких спеціалістів. Проте на першій стадії цього процесу, коли розглядається загальний фінансовий стан, щоб вирішити, які фонди слід знаходити, допомога консультанта важлива і необхідна.

Переваги використання позикових фондів характеризуються обсягами обґрунтованих позик, які збільшують доходи з розрахунку на звичайну акцію через ефект використання кредиту для біржової гри. Платежі відсотків виключаються з суми, що підлягає обкладенню прибутковим податком, робить чисту вартість позикових фондів низькою. Загалом фінансування шляхом отримання позик переважає, якщо компанія може впевнено додати пропоновану нову позику до існуючого боргу.

Таким чином, основне завдання при управлінні структурою капіталу – визначити платоспроможність компанії.

Політика, при якій рішення визначається якимсь зовнішнім еталоном або установою (наприклад, підтримка відношення позикового до власного капіталу на рівні, приблизно рівному середньому значенню для даної галузі, або обмеження позик до рівня, що не допускає зниження «рейтингу» боргових гарантій компанії оцінюючими організаціями), навряд чи дасть очікувані результати.

У більшості випадків консультант у цій галузі стикається зі складним завданням. Йому доводиться «перенавчати» клієнтів і переконувати їх, що насамперед необхідний систематичний аналіз, а тому не можна покладатися на емпіричні визначення. Здатність компанії використовувати позики залежить від можливості сплачувати ці борги: здійснювати всі платежі по відсотках і погашати суму боргу після закінчення терміну платежів. Це, у свою чергу, залежить від руху готівки. Таким чином, завдання консультанта – переконати організацію-клієнта здійснити довгострокове прогнозування можливості утворення грошової готівки під час операцій не тільки за «нормальних» економічних умов, але і в періоди економічної нестійкості і спаду. Для цього можуть знадобитися методи моделювання з розробкою моделі фінансового розвитку компанії із застосуванням ЕОМ.

Небагато компаній здатні зробити це без сторонньої допомоги. Для ефективної консультативної роботи в цій галузі потрібна консультаційна група, яка поєднує високу кваліфікацію у фінансових питаннях з умінням програмувати й аналізувати системи із застосуванням електронної обробки.

Консультант з інвестування може допомогти залучити фінансування за допомогою вексельної або облігаційної позик або вийти на ринок публічного залучення капіталу – IPO, що визначить необхідні умови для підготовки компанії до залучення інвестицій і допоможе розробити рішення відповідно до конкретних потреб бізнесу.

Консультант запропонує клієнтові декілька міжнародних фінансових ринків: Міжнародний євровалютний ринок (іноді званий Міжнародним єврodоларовим ринком, хоча долари займають лише його частину), ринок єврооблігацій і декілька «зарубіжних ринків облігацій», що існують в різних центрах, зокрема у фінансових центрах Нью-Йорка, Лондона, Швейцарії, Західної Німеччини і Токіо. Різні міжнародні ринки облігацій орієнтуються насамперед на «високоякісних» позичальників, і відносно невеликі компанії можуть зазнавати труднощі в доступі до них.

Керівництво компанії здивує, що банки на європейському ринку часто виплачують відносно більшу ставку відсотка по фондах, що депонують, ніж внутрішні ринки країн, але в той же час можуть призначати дещо меншу ставку по позиці, яку надають. Консультант показує досконалість того, що структура їх витрат значно відрізняється від внутрішніх банків; головна відмінність – відсутність резервних вимог до їх внесків. Нижчі експлуатаційні витрати дозволяють працювати з меншим «розривом» між ставками.

Професійне консультування з питань фінансових ринків, структури капіталу й аналізу капіталовкладень дозволить сучасним підприємствам ефективно використати свій фінансовий потенціал.

10.2. Управління фінансовою діяльністю в умовах інфляції

Наявність інфляційного чинника значно впливає на фінансово-господарську діяльність підприємств: знижує інвестиційні можливості, створює проблеми з ліквідністю, ускладнює оцінку фінансового стану.

Одним з інструментів з’ясування реальної конкурентоспроможності підприємства є аналіз його фінансового стану, оскільки навіть прибуткове підприємство під час інфляційних процесів постійно постає перед необхідністю аналізу доходів і витрат. Щоб забезпечити певну стійкість на ринку в умовах інфляції, необхідно постійно аналізувати фінансовий стан, проводити обґрунтоване наукове дослідження фінансових відносин і руху фінансових ресурсів у процесі господарської діяльності кожного підприємства.

Останніми роками ділова активність в багатьох країнах повинна була розвиватися в умовах високого рівня інфляції. Якщо її середній рівень коливається від 2 до 5%, як в 60-і роки в більшості країн, що входять в Організацію економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), її зазвичай можна ігнорувати при ухваленні ділових рішень без катастрофічних наслідків. Якщо рівень інфляції досягає або навіть перевищує 15-20%, як це було у ряді країн в кінці 70-х років, а в деяких країнах зберігається і зараз, його не можна не брати до уваги. Проте небагато керівників, що навіть розуміють важливість наслідків інфляції, знають, як її прогнозувати або враховувати при прогнозуванні, складанні планів і бюджетів. Тут також консультант з фінансових питань управління може надати цінну допомогу в різних сферах діяльності клієнта.

Найчастіше в ділових колах обговорюють вплив інфляції на доходи. Зазвичай методи бухгалтерського обліку дозволяють при розрахунку доходів від операцій використовувати тільки первинну закупівельну вартість засобів виробництва і товарно-матеріальних цінностей. Отримані дані про доходи таким чином завищені, оскільки при розрахунку прибутку не враховується відновлення рівня запасів або заміна нерухомого майна (основних фондів). Введення нових правил бухгалтерського обліку, які враховуватимуть «поправку на інфляцію» і даватимуть нижчі дані, приведе до більш реалістичної інформації про доходи, необхідно вивчати за допомогою консультантів.

Пропонують використовувати не «історичні», а реалістичні поточні оцінки номінальної вартості активів. При альтернативному методі «поправочного коефіцієнта», або «поточній купівельній спроможності», основою є первинна закупівельна ціна, яка щороку збільшується на коефіцієнт, який виводиться по індексу інфляції, що дає нову амортизовану вартість основних засобів.

Перший метод явно точніший, але в адміністративному відношенні більш трудомісткий і дорожчий; другий метод носить приблизний характер, але його легко застосовувати.

На даний час бухгалтерські працівники не змогли домовитися, який метод поправок слід використовувати. Деякі бухгалтери не визнають поправку на інфляцію ні в якій формі, вважаючи, що така система надзвичайно довільна і неточна. Найбільш серйозна причина – представники податкового управління не готові прийняти звіти з поправкою на інфляцію для визначення заборгованості компанії по податкових платежах.

Щоб успішно управляти в умовах високого рівня інфляції, недостатньо змінювати методи бухгалтерського обліку. Необхідно зробити ряд практичних оперативних кроків. Консультанти можуть надати послуги своїм клієнтам в наступних питаннях:

- розробити прогнози рівня інфляції шляхом первинного аналізу на основі сукупної грошової маси або на основі інфляційного таргетування;
- включити інфляційні прогнози в систему стратегічного планування;
- удосконалити технологію аналізу капіталовкладень з урахуванням очікуваної інфляції;
- переглянути методи управління оборотним капіталом, враховуючи зростаючу потребу в прискоренні конверсії фінансових активів і зведенні до мінімуму непродуктивних касових залишків в умовах інфляції;
- включити до складу майбутнього номінального доходу за фінансовими операціями розмір інфляційної премії. У тих випадках, коли прогнозування темпів зростання інфляції ускладнено, розмір реального доходу за фінансовою операцією може бути заздалегідь перерахований в одну із стабільних конвертованих валют зі зворотним перерахунком в національну валюту за діючим валютним курсом на момент проведення розрахунків;
- визнати тісний взаємозв'язок між рівнем інфляції і ставкою відсотка і прогнозувати вірогідні зміни ставки відсотка при плануванні структури капіталу компанії;
- запропонувати придбання акцій, які забезпечують кращий захист від інфляції в порівнянні з борговими зобов'язаннями завдяки підвищеній прибутковості.

В сучасних умовах керівники не можуть обґрунтовано оцінити інфляцію і намагаються ігнорувати її, що приводить до негативних наслідків. Освітня робота в цьому напрямі – одне з найбільш важливих і складних завдань, що можуть і повинні вирішувати консультанти з фінансових питань на всіх рівнях управління.

10.3. Інвестиційне консультування

Динаміка сучасного розвитку виробничо-господарської діяльності суб’єктів господарювання є істотною підставою для активізації послуг інвестиційного консультування. Ці послуги спрямовані на задоволення потреб інвесторів у збільшенні та мобілізації інвестиційних ресурсів за допомогою різноманітних інвестиційних інструментів і за допомогою використання диференційованих інвестиційних активів. При цьому діяльність інвестиційних консультантів як операторів інвестиційних потоків, зважаючи на їх значущості, здійснює прямий вплив на рівень і темпи розвитку соціально-економічної системи в цілому.

Інвестиційне консультування в сучасних умовах пов’язане з траєкторією розвитку державної економіки, прогресом високих технологій, що ускладнює процеси управління, маркетингу, внутрішні бізнес-процеси соціально-економічних систем.

На нинішньому етапі своєчасний та оперативний доступ підприємств до інформації забезпечує їх стратегічну перевагу і конкурентоспроможність на інвестиційному ринку. При цьому не можна автоматизувати неструктуровані, нерегламентовані відносини всередині підприємства, необхідна попередня реорганізація бізнес-процесів, а також побудова чітких і конкретних регламентів управління інвестиційною діяльністю. Справитися самостійно з такою роботою організаціям, корпораціям, підприємствам складно, особливо враховуючи фактор часу в ринкових умовах. Тому зростає актуальність використання інструментарію інвестиційного консультування. Допомога персонального консультанта, фахівця з багаторічним стажем роботи, оперативною інформацією у сфері фінансових ринків, знаннями у сфері технічного і фундаментального аналізу, дозволить отримати максимальний прибуток від інвестицій.

Інвестиції бувають ризикові (венчурні), прямі, портфельні, ануїтет. Грамотно врахувати потреби інвестора і сформувати портфель активів, що поєднує в собі розумний ризик і прийнятну прибутковість – ось основне завдання фінансового чи інвестиційного менеджера підприємства.

Спектр послуг інвестиційного консультування всебічний: від аналізу загальноекономічної і ринкової інформації до досліджень окремих галузей або компаній. Консультантами з інвестування виступають фондові брокери, банківські працівники, інформаційні агентства, індивідуальні консультанти та консультаційні фірми. Консультанти часто працюють спільно з фахівцями з фінансового планування.

Завданням інвестиційного консультанта є максимізація віддачі від інвестицій. Консультант виконує розробку індивідуальної інвестиційної стратегії, яка враховує особливості підприємства: розмір портфеля, прийнятний рівень ризику, термін інвестування. Інвестиційний консультант зацікавлений в максимальному зростанні вкладень, оскільки його винагорода залежить від прибутковості портфеля.

Інвестиційне консультування складається з наступних етапів:

1) всебічний аналіз проекту:

- аналіз поточного стану ринку і перспектив його розвитку,
- аналіз відповідності ринку цілям інвестора,
- розробка інвестиційної стратегії;

2) діагностика підприємства і розробка рекомендацій, що допомагають приймати обґрунтовані інвестиційні рішення;

3) оцінка ризиків і управління ризиками:

- якісні ризики (опис ризиків проекту, оцінка наслідків ризиків, заходи щодо їх зниження),
- кількісні ризики (розрахунок зміни ефективності проекту в зв'язку з ризиками);

4) залучення капіталу та стратегічних партнерів, кредитування угоди під заставу бізнесу;

5) супровід угоди, визначення справедливої ціни і найбільш комфортних умов для всіх учасників угоди.

Не меншої уваги потребує процес реалізації інвестиційного проекту. Можуть виникнути «непередбачені» обставини, не зумовлені заздалегідь: ринкові коливання вносять істотні корективи в програми розвитку; «недобросовісний» інвестор намагається отримати повний контроль над виконавчими органами управління і фінансовими потоками; початкові власники і топ-менеджмент бізнесу, в який вкладені приватні інвестиції, не дотримуються домовленостей з агентами-інвесторами або венчурними фондами; стратегічні інвестиції використовуються не за прямим призначенням і т. д.

Закінчення проекту та вихід інвестора – теж один з найважливіших і часто найбільш складних етапів інвестиційного процесу.

Пройти всі етапи інвестиційного шляху з максимальною ефективністю і мінімальними витратами – основне завдання, яке вирішують консультанти з власниками та топ-менеджментом організацій і представниками державних і приватних компаній.

В майбутньому менеджерам підприємств і всім консультантам, незалежно від їх вузької спеціалізації, неминуче доведеться займатися питаннями фінансової діяльності. Отримання теоретичних знань при вивченні даної теми допоможуть фахівцю з менеджменту рівня «магістр» в практичній діяльності застосовувати їх в різних системах управління підприємствами з урахуванням сучасних ринкових відносин непередбаченості й активізації кризових явищ щодо підвищення їх ефективності і раціонального використання фінансового потенціалу.

Контрольні питання, тести та завдання:

1. Визначить роль консультування з питань фінансових ринків та аналізу капіталовкладень.

2. В чому полягає методика оцінки платоспроможності підприємства?

3. Яким чином консультант з інвестування може допомогти залучити фінансування?

4. Яким чином інфляційний чинник впливає на фінансово-господарську діяльність підприємств?

5. Що представляє собою інвестиційне консультування в сучасних умовах?

6. Охарактеризувати спектр послуг інвестиційного консультування.

7. Назвати етапи інвестиційного консультування.

8. Визначити роль інвестиційного консультування на сучасному етапі.

9 Серед рекомендацій відносно створення системи фінансового менеджменту в компанії слід виділити особливо важливе завдання:

1) зміцнення ділових стосунків із кредитно-банківськими установами;

2) впровадження фінансового моніторингу, постійного пошуку джерел фінансового накопичення для оновлення продукції;

3) комп'ютеризація бухгалтерського обліку в компанії.

10. У чому насамперед полягає значення структури витрат для фінансового планування компанії?

1) для складання вартісного ланцюга при формуванні послуг компанії;

2) для визначення та аналізу основних центрів формуванні витрат компанії;

3) для своєчасного заповнення фінансових таблиць.

11. Що характеризує коефіцієнт абсолютної ліквідності?

1) показує якісний склад коштів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань;

2) показує спроможність підприємства розрахуватися стосовно своїх зобов'язань;

3) відображає відношення грошових коштів і цінних паперів, що швидко реалізуються, до короткострокових зобов'язань.

12. Як слід розуміти прогноз звіту про прибутки і збитки?

1) прогноз дозволяє відслідкувати динаміку прибутків і видатків підприємства;

2) прогноз є засобом планування прибутку;

3) прогноз свідчить про ефективність роботи підприємства.

13. Якою є роль таблиці про рух коштів. Вона:

1) показує приплив коштів у компанію;

2) показує відтік коштів з компанії;

3) дозволяє планувати потребу компанії в коштах.

14. Для чого використовується прогноз балансу компанії?

1) прогноз можна використати для визначення фінансових коефіцієнтів (коефіцієнта заборгованості, коефіцієнта ліквідності та ін.);

2) прогноз балансу дозволяє побачити активи і пасиви компанії;

3) прогноз використовують для планування стратегічного розвитку компанії.

15. Що означає досягнення точки самоокупності (беззбитковості)?

1) це є момент, коли прибуток від продажу продукції дорівнює витратам на її виробництво;

2) це є момент, коли дохід від продажу продукції перевищує витрати на її виробництво;

3) це є момент, коли дохід від продажу продукції дорівнює витратам на її виробництво.

16. Оцінка фінансового стану будь-якого підприємства здійснюється за загальноприйнятою системою груп показників (фінансових коефіцієнтів), основними з яких є: 1) показники (коефіцієнти) прибутковості; 2) показники (коефіцієнти) ліквідності та платоспроможності; 3) показники (коефіцієнти) фінансової стійкості (стабільності); 4) показники (коефіцієнти) стану акціонерного капіталу. Розрахувати і аналітично оцінити наведені групи показників (коефіцієнтів) фінансового стану виробничого підприємства «Продмаш» за звітний рік, використовуючи інформацію, наведену в табл. 10.1-10.3.

Таблиця 10.1 – Актив виробничого підприємства «Продмаш» за звітний рік, тис. грн.

Актив	На початок звітного року	На кінець звітного року
1. Основні засоби та інші необоротні активи		
Основні засоби (залишкова вартість)	15800	15680
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	840	1130
Інші необоротні активи	120	160
Всього за розділом 1	16760	16970
2. Запаси і витрати		
Виробничі витрати	2130	2294
Незавершене виробництво	225	255
Витрати майбутніх періодів	270	265
Готова продукція	425	430
Всього за розділом 2	3050	3244
3. Грошові кошти, розрахунки та інші активи		
Товари відвантажені	2180	1786
Розрахунки з дебіторами	1440	1806
Грошові кошти	830	1090
Інші оборотні активи	230	244
Всього за розділом 3	4680	4926
Баланс	24490	25140

Таблиця 10.2 – Пасив виробничого підприємства «Продмаш» за звітний рік, тис. грн.

Пасив	На початок звітного року	На кінець звітного року
1. Джерела власних і прирівнюваних до них коштів	15200	15600
Статутний фонд (капітал)	2850	690
Резервний фонд	-	-
Фінансування капітальних вкладень	600	980
Амортизаційний фонд	-	1380
Прибуток за звітний рік		
Всього за розділом 1	18650	18650
2. Довгострокові пасиви		
Довгострокові кредити банків	3950	4020
Всього за розділом 2	3950	4020
3. Розрахунки та інші пасиви		
Короткострокові кредити банків	300	430
Розрахунки з кредиторами	1500	1920
Інші короткострокові пасиви	90	120
Всього за розділом 3	1890	2470
Баланс	24490	25140

Таблиця 10.3 – Вихідні показники для визначення фінансового стану підприємства «Продмаш» у звітному році

Показник	Значення показника	
	очікуване	фактичне
Обсяг продажу товарів, тис. грн.	41500	41980
Валовий прибуток, тис. грн.	7890	8140
Чистий прибуток, тис. грн.	5430	5290
Кількість випущених і реалізованих акцій, шт.	5000000	5000000
Продажна ринкова ціна однієї акції, грн.	2	2
Номінальна ціна однієї акції, грн.	1	1

На основі проведеного аналізу дати рекомендації з управління фінансовою діяльністю підприємства «Продмаш».

ТЕМА 11. Консультування з питань управління виробництвом

План лекції:

11.1. Принципи системності в управлінні виробництвом
11.2. Методи консультування з організації виробництва
11.3. Консультування з проблем управління виробництвом

Ключові слова: управління виробництвом, методи організації, організація виробництва, принципи системності, діагностика рівня управління.

Навчальна мета: систематизація знань щодо консультаційної діяльності з питань управління виробництвом з урахуванням його особливостей – типу, розміру, збуту, виробничих ресурсів, резервів ефективності.

Основні поняття:

Управління виробництвом – це планомірний, цілеспрямований і безперервний вплив на ресурси підприємства з метою координації їх у загальному процесі створення матеріальних благ та послуг.

Методи організації – способи впливу на працю, предмети і засоби виробництва шляхом встановлення оптимальних систем взаємодії між ними, підприємств з галузевими та державними органами управління, контролю і регулювання центрального та місцевого рівня з метою підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Організація виробництва – це комплекс заходів, спрямованих на раціональне поєднання процесів праці з речовинними елементами виробництва в просторі й часі з метою підвищення ефективності виробництва, досягнення поставлених завдань у найкоротший строк за найкращого використання виробничих ресурсів.

Система – це деяка цілісність, що складається з визначеної кінцевої кількості обов'язково взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику цілого.

Принципи системності – основні положення, розроблені з урахуванням побудови цілісної системи виробництва у взаємозв'язку всіх підсистем (постачання, збут, інфраструктура, техніко-технологічна структура, управління виробництвом, якістю, розвитком і т. д.) з необхідними комунікаціями, розподілом службових і виробничих обов'язків, регулюванням фінансових , інформаційних і документальних потоків.

Актуальність теми визначається необхідністю використання консультування як ефективну форму впливу на виробництво в умовах конкретних підприємств різної галузевої приналежності, різних видів власності та масштабів діяльності з метою ефективної реалізації потенційних ресурсів, підвищення якості продукції та послуг, конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

11.1. Принципи системності в управлінні виробництвом

В сучасних умовах, коли постійно змінюється зовнішнє середовище, ускладнюються технології і стають більш різноманітними цілі підприємства, великомасштабне виробництво негативно позначається на загальному становищі підприємства. Відсталі підрозділи тягнуть вниз здорові, працівники відокремлені від результатів своєї праці, діяльність великої кількості управлінців середньої ланки неефективна, є велика кількість слабо контрольованих витрат – усе це ознаки діяльності великих підприємств і причини падіння виробництва в цілому.

В цих умовах доцільно застосування системних принципів сучасного менеджменту для створення організаційно-економічної моделі управління виробничим підприємством та адаптації її на практиці.

Принципи системності розглядають сучасне підприємство, як соціально-економічну систему, яка має специфічні, властиві тільки їй особливості:

- цілісність, коли всі елементи і частини системи служать досягненню загальних цілей, що стоять перед підприємством;
- складність, що виявляється у великій кількості зворотних зв’язків, у тому числі й у процесі стратегічного планування та управління;
- інерційність, яка дозволяє з високим ступенем вірогідності передбачати розвиток підприємства в майбутньому;
- високий ступінь надійності функціонування, що визначається взаємозамінністю компонентів і способів життєдіяльності підприємства, можливістю використання альтернативних технологій, енергоносіїв, матеріалів, способів організації виробництва й управління;
- рівнобіжний розгляд натуральних і вартісних аспектів функціонування системи. Це дозволяє постійно порівнювати й оцінювати ефективність діяльності організації, системи управління і реалізації її стратегії.

Основою системного підходу до управління розвитком є дотримання принципів системності. До системних принципів належать принципи: кінцевої мети, вимірювання, еквіфінальності, єдності, зв'язності, модульної побудови, ієрархії, функціональності, розвитку, децентралізації, невизначеності.

Найважливіші принципи системного підходу (системного аналізу) такі:

- процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення і чіткого формулювання конкретних цілей;
- необхідно розглядати всю проблему як єдину систему і виявляти всі наслідки і взаємозв'язки кожного рішення;
- необхідно виявляти й аналізувати можливі альтернативні шляхи досягнення мети;
- цілі окремих підсистем не повинні вступати в конфлікт із цілями всієї системи (програми);
- сходження від абстрактного до конкретного;
- єдність аналізу і синтезу, логічного й історичного;
- виявлення в об'єкті різноякісних зв'язків і їхньої взаємодії.

При визначенні поняття системи необхідно враховувати найтісніший взаємозв'язок її з поняттями цілісності, структури, зв'язку, елемента, відносин, підсистеми та ін. Основні системні принципи:

- цілісності (принципове поєднання) властивостей системи як суми властивостей складових її елементів і неможливість виведення з останніх властивостей цілого; залежність кожного від його місця, функцій усередині цілого;
- структурності (можливість опису системи через встановлення її структури, тобто мережі зв'язків і відносин системи);
- зумовленість поведінки системи не стільки поведінкою її окремих елементів, скільки властивостями її структури;
- взаємозалежності структури і середовища (система формує і виявляє свої властивості в процесі взаємодії із середовищем, будучи при цьому провідним активним компонентом взаємодії);
- ієрархічності (кожен компонент системи, у свою чергу, може розглядатися як система, а досліджувана в даному разі система є одним з компонентів більш широкої, глобальної системи);
- множинності опису кожної системи (через принципову складність кожної системи її адекватне пізнання вимагає побудови безлічі різних моделей, кожна з яких описує лише певний аспект системи).

11.2. Методи консультування з організації виробництва

Виробництво – це перш за все процес перетворення певних ресурсів в необхідну вихідну продукцію у вигляді товарів або послуг. Тому до нього можна віднести не тільки виробничі операції, але й інші форми діяльності, такі, як будівництво і транспортування, служба охорони здоров’я і навіть офісна робота.

Ця сфера поєднує знання економічних, управлінських та інженерних питань, надаючи менеджерам допомогу під час вирішення таких завдань,

як вибір технології виробничого процесу, стимулювання продуктивності праці, оцінка і контроль якості продукції, аналіз витрат виробництва, планування виробництва, використання обладнання і матеріалів, конструювання та вдосконалення продукції, оцінка робіт тощо. Промисловий консалтинг сприяє отриманню товару потрібної якості, в необхідній кількості і строки і з мінімальними витратами. Завдання консультанта полягає в тому, щоб допомогти знайти і обґрунтувати оптимальні шляхи для досягнення цих цілей.

Консультанти з питань управління виробництвом аналізують наступне:

1. Продукція. Деякі якості товару зумовлюють ефективність його виготовлення. Консультант повинен визначити: з яких частин складається продукт; чи можна стандартизувати, удосконалити або поміняти деякі компоненти на дешевші (особливо це актуально в косметичній та хімічній промисловості); як удосконалити обладнання. Консультант повинен запропонувати нові методики контролю якості, встановивши вибірковий підхід, частоту проведення перевірок, а також рівень свідомості працівників.

2. Організація виробництва. Фахівець повинен дослідити схему розташування обладнання і з'ясувати, як впливає на якість організації робочих місць встановлене обладнання; чи немає перевантаженості або недозавантаженості робочих площ; чи відповідним чином застосовуються виробничі площі.

3. Кадри. Дане питання вважається визначальним у будь-яких операціях. Можна виділити дві головні галузі консультування з управління виробництвом – умови праці, включаючи заходи безпеки, які необхідні для захисту працівників від шкідливого впливу факторів зовнішнього середовища (підвищена або знижена температура, надмірний рівень шуму, забруднення повітря), технічні заходи для попередження нещасних випадків; друга – мотивація для покращення якості продукту та збільшення продуктивності праці.

В більшості випадків консультант з питань управління виробництвом, виконуючи свої функції, цілком може відчути плоди своєї праці. У цьому сенсі він у кращій позиції, ніж його колеги в інших сферах, таких, як загальні питання управління і керівництво кадрами.

Останнім часом швидкий розвиток технологій, зокрема збільшене використання комп'ютерів у виробничих операціях, змусив багато підприємств упровадити автоматизоване виробництво на основі інтегрованої комп'ютерної системи. В деяких випадках багато зроблено без необхідної підготовчої роботи тільки для того, щоб «не відставати від інших». Комп'ютери використовуються у виробництві через системи автоматизованого проектування й автоматизованого виробництва. Було виконано декілька розробок, зокрема, впровадження гнучких виробничих

систем. Консультант з питань виробництва повинен нагадати своїм клієнтам, що схема організації робіт недосконала, промислові зразки застарілі, системи планування й управління виробництвом не належні, а стандарти нечіткі, перенесення цих «хвороб» в автоматизовану систему виробництва не дасть очікуваного результату.

Крім того, стало правилом, що нова технологія впроваджується паралельно з традиційною. Можливо, це постійна особливість перехідної фази, і консультант повинен уміти діагностувати проблеми і підвищувати ефективність, особливо з боку традиційної технології, щоб збільшити продуктивність і знизити витрати або для підготовки до впровадження прогресивної технології.

Виконуючи це завдання, консультант може використовувати принцип системності, пам'ятаючи про три основні аспекти: продукт – продукція; методи й організація роботи; люди, що працюють на підприємстві.

Консультант може зосередитися на будь-якому з цих аспектів відповідно до домовленості між ним і клієнтом. Проте у багатьох випадках ця класифікація досить штучна – проблеми, пов'язані з якістю продукції, наприклад, можуть бути викликані недосконалими методами роботи та низьким рівнем професіоналізму працівників. Такий підхід може допомогти у вирішенні проблем.

Виробничі операції на підприємстві зазвичай відносять до трьох основних категорій. Перша – *виробництво при нерухомому положенні,* коли виріб нерухомий, а робочі й устаткування пересуваються біля нього (при будівництві літаків, важких генераторів або кораблів). Схему організації робіт іноді можна удосконалити, намагаючись скоротити відстані, на які пересуваються люди, матеріали й устаткування. Проте можливості маневрів дуже обмежені.

Друга – *потокове виробництво,* коли устаткування і техніка розташовуються відповідно до послідовності операцій (при виробництві пляшок, автомобілів і консервації продуктів харчування). У цих випадках схема організації робіт більш-менш прив'язана до послідовності операцій, яка визначає характер розташування устаткування. Проте консультант може розглянути два питання: первинний баланс операцій і проблеми, що виникають, коли з розвитком підприємства, розширенням асортименту продукції або змін в попиті доводиться додавати лінії, які часто не узгоджуються з первинними.

Третій тип організації – це *функціональне розташування,* коли вся ідентична техніка групується разом, а продукція рухається між технічними пристроями в необхідній послідовності. Така побудована робота на багатьох деревообробних підприємствах і в текстильній промисловості. Тут можна підвищувати продуктивність за рахунок кращого розташування й організації виробничих операцій. Головне – з'ясувати, чи є серед безлічі

готових виробів один або декілька, обсяг виробництва яких достатньо високий, щоб відповідне устаткування відокремити від функціональної схеми і розташувати, як для потокового виробництва. В цьому випадку можливий істотний ефект в продуктивності.

Консультант може добитися удосконалення роботи як при функціональному, так і при лінійному (потоковому) розташуванні виробничих операцій, намагаючись виявити наступне:

- великий або важкий матеріал, який пересувається на більш далеку відстань, ніж менший або легший;
- робоче місце, яке дуже заставлене або дуже велике для потреб виробництва;
- повернення роботи «назад» або перехрещення потоків з іншою продукцією;
- накладні витрати на невживаний простір, особливо в магазинах;
- заставлені проходи, розкидані всюди матеріали і невідповідні умови роботи.

Консультант повинен пам'ятати про наступне: економію при транспортуванні дає збільшення швидкості транспортування; слід віддавати перевагу багатофункціональному устаткуванню і методам, які можуть бути використані для декількох виробів, а не належать одному виду продукції; слід максимально використовувати силу тяжіння.

Коли виробництво орієнтоване на збут (на відміну від роботи на замовлення або спеціальних проектів), процес планування починається з прогнозування попиту спільно з фахівцями з маркетингу. Перш ніж перейти до планування, потрібно перевірити надійність прогнозу. Розбіжність між прогнозуванням і плануванням може викликати або втрату замовлень, або накопичення надмірних запасів, і це часто буває предметом розбрату між відділами маркетингу і виробництва. Окрім прогнозу сукупності операцій для кожної асортиментної позиції потрібно обчислити години роботи устаткування для виробництва кожного з компонентів виробу, визначити загальний час роботи і внести деяку гнучкість до системи планування з урахуванням можливих аварійних ситуацій.

Проблема полягає в тому, що скрізь є вузькі місця, але замість того, щоб концентруватися на них, багато консультантів рівною мірою планують і складають графіки на всі операції. Ефективний аналіз і планування повинні указувати на недостатню тривалість роботи устаткування й операторів у ряді робочих центрів і представляти керівництву пропозиції усунення цих труднощів.

Планування виробництва, особливо якщо асортимент продукції широкий або вона складається з сотні компонентів, може полегшити використання комп'ютера. Це ж стосується сіткового планування, що включає більше 200 показників. Нарешті, потрібна система контролю з

механізмом зворотного зв'язку для спостереження за ходом робіт і внесення корективів в плани.

Традиційно цій сфері консультант з питань виробництва приділяв багато часу. Але поступово виробничі операції ставали все більш механізованими, автоматизованими або роботизованими, тому обсяг роботи тут все більш обмежувався.

Консультант, що працює в цій сфері, вивчає, як використовуються певні операції, і намагається розробити легший і ефективніший метод. Він користується добре відомими схемами і картами, наприклад, схемою послідовності операцій, операційно-технологічною картою і технологічною картою операцій, що виконуються одночасно робочими і машинами. Потрібно також зосередитися на ергономіці, яка є важливим елементом плану робіт.

Навіть якщо потрібно удосконалити методику багатьох робочих операцій, консультант повинен обирати найбільш важливі – вузькі місця або такі, що повторюються в роботі багатьох операторів.

Досвід показує, що дуже корисно вислуховувати пропозиції робочих, майстрів і керівників, що беруть участь в розробці нових методів роботи. Часто робочі і техніка, зайняті у виробництві, здатні вказати на можливості вдосконалення, яких консультант може не побачити.

Це – одна з найбільш складних проблем, що стоять перед консультантом з питань виробництва. Норми продуктивності потрібні, наприклад, для визначення витрат на оплату робочої сили, що дає можливість приймати рішення в проблемах ціноутворення і торгів, з питань виготовлення або закупівель, заміни устаткування тощо. Такі норми необхідні для виробничого планування, систем заробітної плати і матеріального стимулювання.

Певні норми, звичайно, існують для кожного елемента роботи: або офіційно зареєстровані, або неофіційні. Консультанта викликають переглянути старі норми або виробити нові. Це завдання необхідно виконувати з відома і згоди осіб, робота яких оцінюється, а також профспілок.

Загалом можна користуватися одним із трьох методів: вибіркове дослідження трудових операцій, визначення нормативів часу з секундоміром або задані норми часу. Можлива також комбінація з двох або всіх трьох методів для одного робочого місця. Наприклад, можна використовувати вибіркове дослідження трудових операцій для визначення допустимих відхилень від норм часу, встановлених на підставі спостережень з секундоміром.

11.3. Консультування з проблем управління виробництвом

Людина – визначальний чинник будь-якого виробничого процесу.

Помилково вважати, що впровадження рекомендацій можливе без участі робочого персоналу і без розгляду їх впливу на людей. До уваги слід брати дві основні сфери в управлінському консультуванні з питань виробництва: фізичні умови роботи і техніка безпеки, праця і групова робота.

Консультант повинен приділяти увагу заходам захисту робочого місця від несприятливих умов підвищеної температури, вологості, рівнів освітленості і шуму, а також від шкідливих домішок в повітрі, радіації, дія яких може викликати професійні захворювання.

В ідеальній ситуації потрібно повністю усунути ці небезпеки або позбавити робочих прямого контакту з небезпечними чинниками. Якщо це неможливо, слід або ізолювати джерела небезпеки, або забезпечити робочого захисним обладнанням і одягом.

Звичайна помилка – концентруватися на так званих технічних аспектах профілактики нещасних випадків – за допомогою захисних рукавичок, взуття або окулярів, а також захисних пристроїв на верстатах. На багатьох заводах більше половини нещасних випадків викликана більше помилками і халатністю з боку людей, ніж відсутністю захисних пристроїв.

Консультант може виявити значний обсяг інформації в цьому відношенні шляхом аналізу, на підставі вивчення даних про минулі нещасні випадки, причини аварій, особливості відділень, де вони найчастіше відбуваються, про години і дні тижня, навіть індивідуальні особливості постраждалої особи. Ця інформація може стати надзвичайно цінною для вироблення програми дій з впровадження схеми підвищення безпеки, яка обов'язково повинна включати питання навчання.

Оскільки нещасні випадки можуть відбуватися, незважаючи на всі запобіжні засоби, бажано перевірити наявність і адекватність служб медичної допомоги, аварійних і санітарних служб, а також систем протипожежної безпеки.

Більшість консультантів з питань виробництва понад усе стурбована продуктивністю і недооцінює необхідність задоволення роботою. Чи задоволений робочий своєю працею в промислових умовах, залежить насамперед від організації процесу, методу роботи, системи робочих завдань і фізичних умов праці. Тому слід вивчити, як можуть вплинути пропоновані зміни не тільки на продуктивність, але і на задоволеність працею.

За останні двадцять років була проведена значна кількість досліджень групової роботи під різними назвами: нові форми організації праці, соціально-технічні системи, промислова демократія і напівавтономні групи. На цих принципах були побудовані цілі фабрики (наприклад, завод фірми «Вольво» в Калмаре, Швеція). Багато галузей промисловості в Японії, Європі, Північній Америці, Австралії і деяких країнах, що розвиваються, впровадили такі системи з великим успіхом.

Ці системи засновані на двох фундаментальних принципах. По-перше, при організації роботи або її змінах технічні й соціальні аспекти потрібно розглядати разом. Таким чином, вдосконалення методів роботи слід співвідносити з соціальними потребами робочої групи, враховуючи такі чинники, як різноманітність і складність роботи, можливості навчання і підвищення кваліфікації. По-друге, люди, що виконують певні операції, повинні брати участь в процесі зміни організації їх роботи.

Більше 20 років тому в Японії зародився рух, який організовував робочих в невеликі групи, що пропонують способи підвищення якості. Ці так звані «кухлі якості» поступово розширили свою сферу діяльності, включивши в неї зниження витрат і підвищення продуктивності праці. Успіх ідеї спонукав багато компаній в країнах, що розвиваються, слідувати цій японській моделі, пристосувавши до своїх потреб її особливості з різним ступенем успіху. Ясно, що участь промислових робочих і середнього керівного персоналу у вирішенні питань, що стосуються їх роботи, розширюється і отримує все більше визнання. Це перешкоджає роботі консультанта з питань виробництва, тому що він неминуче зазнає поразки, якщо вважає себе спроможним відповісти на всі питання і нав'язує свої погляди. У кожній роботі є безліч технічних і людських проблем, які необхідно брати до уваги при розробці або зміні трудового процесу, і ніхто не може заздалегідь знати всі деталі. Виробивши у себе такий підхід, консультант незабаром виявить, що участь робочого персоналу – не перешкода, а навпаки, ключовий чинник успіху.

Придбання знань і навичок консультування з питань управління виробництвом дозволяє поширити коло проблем, де можуть знайти застосування магістри з менеджменту на різних посадах, різних сферах діяльності, різних рівнів і форм власності, як на підприємстві, виконуючи функціональні обов’язки, так і в сфері інтелектуального бізнесу, тобто в управлінському консалтингу.

Контрольні питання, тести та завдання:

1. Які завдання вирішуються при управлінні виробництвом?
2. Охарактеризувати доцільність застосування системних принципів сучасного менеджменту для створення організаційно-економічної моделі управління виробничим підприємством.
3. Назвати і охарактеризувати принципи системного підходу.
4. Що аналізується при консультуванні з питань управління виробництвом?
5. Які методи використовують консультанти з питань організації виробництва?
6. Сутність консультування з проблем управління виробництвом.
7. Визначити роль консультування з питань управління виробництвом.

8. Скласти картку можливих проблем підприємства з питань управління виробництвом за приведеною формою:

Найменування організації_____

ПІБ_____посада_____

Зміст проблем

1._____

2._____

і так далі

Причини і служба-винуватець_____

_____

Наслідки проблем_____

_____

Рекомендації по вирішенню проблем__

Оцініть за 10-бальною шкалою:

1 – важливість кожної проблеми для підприємства:

0 5 10

_____

мала середня висока

2 – реалізація проблем силами підприємства:

0 5 10

_____

мала середня висока

3 – тенденції загострення проблем в майбутньому:

0 5 10

_____

мала середня висока

9. Планомірний, цілеспрямований і безперервний вплив на ресурси підприємства з метою координації їх у загальному процесі створення матеріальних благ та послуг – це:

1) управління виробництвом;

2) організація виробництва.

10. Якщо устаткування і техніка розташовуються відповідно до послідовності операцій, то у виробничі операції належать до категорії:

1) виробництво при нерухомому положенні;

2) потокове виробництво;

3) функціональне розташування.

ТЕМА 12. Управлінське консультування з питань маркетингу та збуту продукції й послуг

План лекції:

12.1. Особливості дослідження маркетингу в консалтинговій діяльності

12.2. Консультування на торгових підприємствах

12.3. Консалтинг в міжнародному маркетингу

Ключові слова: маркетингова діяльність, міжнародний маркетинг, маркетинг-мікс, проблеми збуту, ринкові відносини, конкурентоспроможність, управління маркетинговою діяльністю, маркетингові дослідження, властивості маркетингу.

Навчальна мета: формування теоретичних знань та практичних навичок щодо управлінського консультування з питань маркетингової діяльності на національному і міжнародному рівні в ринкових умовах, що потребує спеціальної підготовки для проведення маркетингових досліджень з оцінкою попиту та пропозицій, урахування впливу ціни та якості на конкурентоспроможність продукції та послуг, для вирішення стратегічних завдань підвищення ефективності господарської діяльності та рівня життя населення.

Основні поняття:

Маркетингова діяльність – організація науково-технічної, виробничої і збутової діяльності з урахуванням ринкового попиту, потреб і вимог споживачів для ефективного розвитку підприємства, галузі, регіону, держави.

Міжнародний маркетинг – організаційні системи управління виробничо-збутовою діяльністю в динамічних умовах світової економіки, тенденцій, глобалізації, інтернаціоналізації та інтеграції економічних зв’язків між різними країнами на основі стратегії удосконалення зовнішньоекономічних відносин.

Маркетинг-мікс (англ. marketing mix) – комплекс заходів, які визначають позиціонування продукту на ринку. Зазвичай складається з «чотирьох P» (Product, Price, Place, Promotion): продукту, ціни, місця розподілу товару або системи дистриб'юції та просування.

Маркетингові дослідження – збір, опрацьовування й аналіз інформації та можливостей, розробка рекомендацій на підставі цих даних.

Ринкові відносини – економічні відносини, що складаються між виробниками, продавцями, покупцями, споживачами товарів і послуг, органами державного і муніципального управління в умовах ринкової

орієнтації на вигоду, економічної незалежності господарюючих суб'єктів, ринкового ціноутворення, конкуренції.

Конкурентоспроможність (англ. competitiveness) – конкурентоспроможність товару – сукупна спроможність товару витримати конкуренцію порівняно з іншими товарами на певному товарному ринку, мати попит і бути реалізованим та принести власникові прибуток за рахунок властивості товару задовольняти потреби споживачів через якість, технічні параметри, смакові, естетичні, фізичні, фізіологічні властивості, відповідність моді, традиціям, а також рівнем цін, їх співвідношенням із собівартістю і ринковими цінами, престижністю виробника та торгової марки.

Управління маркетинговою діяльністю – найважливіша функціональна частина загальної системи управління підприємством, направлена на досягнення узгодженості внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища для забезпечення прибутку.

Функціонування підприємств в ринкових умовах неможливо без ефективної маркетингової діяльності. Збереження конкурентних позицій на ринку, успіх в бізнесі, міжнародний маркетинг – сфера професійної діяльності консультантів з питань маркетингу і фахівців з управління підприємствами.

12.1. Особливості дослідження маркетингу в консалтингової діяльності

Консультування клієнта у сфері маркетингу має певні особливості, оскільки на ринку товарів та послуг стикаються інтереси і потреби виробників, конкурентів і клієнтів, а успіх бізнесу залежить від того, наскільки вони збалансовані та пристосовані до внутрішніх і зовнішніх умов господарювання.

Одним з парадоксів функції маркетингу є наступне: спочатку проблема виявляється на найвищому рівні управління підприємством при розробці загальної стратегії, а потім стає ринковим інструментом через збут, рекламу, конкуренцію.

Консультативні завдання зазвичай розбиваються на три рівні: обґрунтування проблеми, конкретна господарська діяльність і дослідження з вивчення перспектив просування продукції підприємства на ринок.

Консультанти у сфері маркетингу не консультують по управлінню маркетингом. Проте завдання на консультування по управлінню маркетингом можуть включати дослідження у сфері маркетингу для перевірки припущень клієнта про репутацію його компанії, характеру клієнтури та ін. Оскільки дана робота дуже спеціалізована і може вимагати

наявність значної кількості спеціальних фахівців для проведення дослідів, консультант, якщо він не належить до організації з власним підрозділом, може вирішити, що дешевше і швидше укласти субпідрядний договір з фахівцем. Тому він має бути інформований про наявність організацій, що займаються дослідженнями у сфері маркетингу, їх вузьку спеціалізацію і якість їх роботи. Він має бути також знайомий з сучасними дослідженнями у цій сфері.

Стратегічні рішення по маркетингу мають наслідки для підприємства в цілому і для управління окремими видами його діяльності, наприклад, виробництвом, розробкою продукції або фінансовим контролем. Не дивно, що навіть незначні пропозиції можуть зіткнутися з сильними запереченнями з боку керівництва інших відділів. Значні зміни щодо скорочення або розширення асортименту виробів або загальної політики ціноутворення, належать до рішень, що приймаються на вищому рівні і носять загальний управлінський характер.

Доцільно спочатку визначити орієнтацію клієнта по відношенню до ринку. Можливі три варіанти: орієнтація на продукцію, орієнтація на виробництво і орієнтація на попит. У першому випадку основна увага приділяється самій продукції, тоді як в другому – простота і дешевизна виробництва відіграють основну роль при проектуванні продукції або її модифікацій. У будь-якому випадку міркування ринку ігноруються. У підприємствах з орієнтацією на попит рішення базуються на аналізі потреб ринку з метою врахування можливостей ринку. При цьому можуть з'явитися нові можливості з отримання позитивного кінцевого результату. Для прийняття обґрунтованого рішення необхідно найти відповіді на наступні питання:«Які проблеми потенційних споживачів можна вирішити за допомогою наших виробів (або послуг) дешевше і краще, ніж за допомогою продукції інших постачальників?»

«У кого ще є ці ж проблеми, окрім наших теперішніх клієнтів?»

«Які специфічні умови у наших споживачів(дійсні або потенційні), що потребують модифікування продукції, зміни умов постачання, після продажного обслуговування тощо?»

Оскільки продукція підприємства є основою всієї стратегії маркетингу, перший крок у виконанні ринкових завдань – аналіз асортименту продукції, його відповідність потребам споживачів та виробничим потужностям. При цьому слід звертати увагу на «нетипову» продукцію, яка узгоджується з виробничими можливостями, але вимагає іншого споживача, і тому заходи по організації збуту виявляються безладними. На таких вільних виробничих потужностях краще виготовляти продукцію для інших підприємств на основі контракту або субпідряду. Такий аналіз повинен дати основу для розробки рекомендацій по розширенню або скороченню асортименту виробів. Іноді можна

поширити завдання для подальших досліджень. Цей аналіз, звичайно, необхідний для розробки програми впровадження нової продукції.

На різних підприємствах є різні уявлення про те, які заходи належать до маркетингу. Майже всі вважають, що збут, реклама, просування, робота з оптовими фірмами і вивчення ринку входять у сферу діяльності керівника служби маркетингу, проте зазвичай менш ясно, хто займається розробкою нової продукції, проектуванням упаковки, транспортуванням, зберіганням і рухом товару.

Такі ситуації слід виявляти на стадії діагностики і формулювання завдання, включаючи відповідні рекомендації. Якщо працюючий консультант з питань маркетингу це помічає, бажано проконсультуватися зі своїм керівництвом, тому що дана організаційна нечіткість може істотно уповільнити виконання завдання.

Дії консультанта у цій сфері дуже прямолінійні. Головне – перевірити підготовку і мотивацію торгових агентів, розподіл ефективного часу продажу між існуючими і потенційними покупцями, а також між великими, середніми і дрібними рахунками. Слід перевірити, чи використовує клієнт рекламу для підвищення ефективності роботи торгового агента, порушуючи інтерес покупців, для чого необхідні особисті зустрічі і опити. Цей аспект реклами особливо важливий в маркетингу промислових товарів.

Мотивація торгових агентів – справа непроста, враховуючи умови їх роботи. Застосовується багато різних систем матеріального стимулювання. Основний стимул, звичайно, – система оплати, яка припускає виплату комісійної винагороди і премій. Консультант повинен переконатися, що ця система справедлива для торгового агента, і допомагає отримати потрібні підприємству результати, тобто заохочує продаж рентабельніших виробів.

Застосування інформаційних технологій може значною мірою підвищити ефективність роботи торгового агента, зекономити час, що витрачається на підготовку звітів, а тому може підвищити ефективність збуту, забезпечуючи щохвилинною інформацією про стан запасів та інші питання під час переговорів.

Зазвичай клієнт консалтингової компанії може отримати корисну пораду про ці заходи від рекламного агентства, проте буває, що особи, відповідальні за рекламу і просування, залишаються байдужими, а тому консультант повинен переконатися, що ці функції в структурі маркетингу організації-клієнта добре продумані і відповідають типу продукції. Наприклад, «двотактна» реклама для ходових товарів широкого споживання, «випередження» для агентів, що торгують промисловими товарами, або створення «іміджу» для престижних товарів. Необхідно переконатися, що ця роль вірно представлена в завданні, направленому в рекламне агентство, і перевірити, чи зрозуміло це завдання з погляду змісту реклами і вибору її засобів.

На жаль, часто витрати на рекламу встановлюють чисто довільний відсоток від продажу здійсненого або очікуваного в майбутньому. Набагато краще планувати рекламну кампанію з урахуванням цілей та витрат, необхідних для їх досягнення. Перевага цього методу – можливість зрозуміти, чого варто чекати від цих витрат на рекламу та оцінити їх ефективність.

Недавні досягнення у сфері інформаційної технології дозволяють використовувати розміщені демографічні бази даних, а тому ведуть до змін в рекламній практиці і в характері планування та керівництва рекламною кампанією.

Розробка нової продукції включає працю декількох відділів, що займаються загальною стратегією, дослідженнями, проектно-конструкторською діяльністю, фінансами, виробництвом. Зазвичай труднощі пов'язані з тим, що відділ маркетингу залучається до роботи надто пізно. Інформація про розміри потенційного ринку, конкуруючу продукцію, можливу реакцію конкурентів, ціни, шляхи використання даної продукції споживачем, навіть про рівень професійної підготовки представників збутової фірми для обслуговування і ремонтних робіт має бути з самого початку обґрунтовано з погляду нової продукції.

Роль консультанта тут подвійна. По-перше, він повинен бути впевненим, що відділ маркетингу може поставляти надійну інформацію, а також порадити, як забезпечити її якість. По-друге, необхідно переконатися, що існують організаційні структури, які дозволяють відділу маркетингу брати участь у цій роботі на достатньо ранній стадії. Якщо їх немає, він повинен дати рекомендації по їх створенню і функціонуванню. Даний процес життєво важливий, оскільки майбутнє підприємства полягає в цій новій продукції або послугах.

12.2. Консультування на торгових підприємствах

При консультуванні торгових підприємств з питань маркетингу консультантом оцінюється наступне:

- фаза життєвого циклу продукту. Найбільш просто вона визначається за статистичними даними власного збуту підприємства спільно зі статистичними даними галузі. В умовах української економіки з відносною точністю можна діагностувати тільки фазу дегенерації по стабільному довготривалому зменшенню обсягів збуту продукту у всій галузі. При цьому важливо переконатися, що падіння збуту не викликано загальним падінням платоспроможності, оцінивши один або кілька аналогічних продуктів;

- наявність, рівень і методи роботи зі статистичною інформацією. Рівень статистичної інформації визначається тривалим часом, придатністю і зручністю використання, повнотою. Рівень достатній, якщо зібрана

інформація деякою мірою надлишкова. Методи роботи зі статистичною інформацією достатні, якщо дозволяють прогнозувати діяльність і передбачають систему оперативного реагування в разі розбіжності реальності з прогнозом;

- наявність власної збутової мережі. Істотними є реальні обсяги продажів, а також потенційна пропускна здатність використовуваних каналів розподілу.

У маркетингу проводиться оцінка наступних факторів:

- наявність і рівень досліджень. При повній відсутності дослідницької функції маркетингу на підприємстві часто не можуть бути застосовані стратегії диверсифікації, тому що вихід на нові ринки з новою продукцією без відстеження хоча б реакції ринку стовідсотково приречений на невдачу. Створення маркетингового підрозділу «з нуля» для забезпечення дослідницької функції вимагає значних витрат часу;

- цінова політика. На деяких підприємствах цінова політика може бути «каменем спотикання» – прийнятий єдиний спосіб ціноутворення, і будь-які відхилення заборонені. Це обмежує вибір можливих стратегій;

- методи просування і стимулювання. В принципі, застосовувані методи не накладають суттєвих обмежень на стратегії, тому що можуть бути скориговані для досягнення нових цілей. Досвід підприємства в застосуванні ефективних методів розширює його можливості у виборі стратегій;

- реальна частка ринку підприємства. Знання реального стану речей необхідно для розробки стратегій. У той же час інформація підприємства про його частку ринку не завжди надійна. Консультант, як правило, проводить незалежне дослідження для визначення частки ринку підприємства або перевіряє методику отримання даних підприємством.

На торгових підприємствах обіг товарних запасів – одне з ключових питань. В успішній фірмі це основна проблема, навколо якої здійснюються всі операції; планування рівня закупівель і запасів засноване на поставлених цілях відносно цього обігу. Перше завдання консультанта в таких підприємствах – перевірити систему управління запасами. Часто вони незадовільні і потребують оптимізації цього процесу. Для різних товарів необхідні різні системи управління запасами. Є чотири основні системи, придатні:

1) для товарів бакалійних, гастрономічних;

2) звичайних товарів;

3) модних товарів;

4) великогабаритних і електротехнічних товарів (наприклад, меблів, великих побутових приладів, дорогих камер).

На багатьох підприємствах доводиться застосовувати більше двох систем залежно від різноманітності товарів.

Впровадження систем управління запасами – першочергова справа, тому що для подальших дій потрібні необхідні дані. Насправді, дуже часто завдання полягає у виборі ефективних методів управління запасами та освоєнні керівництвом відповідних рекомендацій для планування і організації роботи.

Проте деякі завдання містять різні аспекти, що стосуються загального керівництва (наприклад, впровадження системи управління методом оцінки ефективності у фірмах, що складаються з безлічі підрозділів), а іноді виникає необхідність організувати навчання спеціалізованим методам.

Вищесказане стосується в основному того, що можна назвати корегуючою, або «виправною», консультативною діяльністю на торгових підприємствах. Проте деякі фірми стикаються з серйознішими труднощами через помилкову політику. У цих випадках необхідні заходи зазвичай наочні, хоча і радикальні, і основна функція консультанта – морально підтримати керівництво при ухваленні неприємних рішень.

Наприклад, роздрібний торговець предметами розкоші (годинник, спортивні товари та ін.) може надати кредит на тривалі терміни, тому що таким чином легше продавати ці товари (особливо безвідповідальним покупцям). Через це більшість рахунків дебіторів, рівних товарообігу за шість або більше місяців, неможливо зібрати.

Досить часто роздрібні торговці вибирають для своїх магазинів місця, непридатні для їх товарів, намагаючись продати великі дорогі товари в магазинах самообслуговування або навпаки. Різновид цієї ситуації – випадок, коли власник нерухомості, незнайомий з організацією роздрібної торгівлі і психологією покупця, будує торговий центр і потім здає в оренду площу роздрібним торговцям невідповідного типу. Проблеми такого роду з'являються, і консультанти покликані вирішувати їх незабаром після «урочистого відкриття» торгового центру в будь-якій сфері. Вони дуже часто зустрічаються в країнах з нерозвиненою економікою.

Рух товару давно розглядається як особливого роду діяльність, на яку доводиться значна частка загальних витрат підприємства. До консультантів все частіше звертаються за допомогою в цій галузі. Складнощі при виконанні таких завдань мають три джерела. По-перше, існує проблема чіткого визначення повноважень і обов'язків керівника збутової служби, оскільки на рух товару впливають рішення всіх відділів, від закупівлі до збуту, і заходи по мінімізації витрат в кожному відділі не обов’язково дають мінімальну повну вартість. В результаті буває важко примирити конфліктуючі цілі. По-друге, дуже небагато фірм мають системи обліку витрат, які показують витрати на рух товару, тому завдання зазвичай повинне включати зміну обліку витрат. По-третє, відсутні алгоритми, які можна було б надійно використовувати для планування

руху товару, мінімізації загальних витрат. Метод проб і помилок є дуже трудомістким і непрактичним для складної системи. Вирішити цю проблему допомагають імітаційні програми для ЕОМ; розвиток децентралізованих комп'ютерних систем, що може зробити їх частиною звичайного арсеналу засобів для керівництва рухом товару.

12.3. Консультування в міжнародному маркетингу

У зв'язку із зростаючою інтернаціоналізацією виробництва і посиленням міжнародної взаємозалежності різних держав на світовому ринку великого значення набуває міжнародний маркетинг. Зовнішньоекономічні зв'язки стають усе більш помітною складовою частиною господарської діяльності українських підприємств, організацій, фірм. Зростає інтерес до участі в економічному, виробничому і науково-технічному співробітництві з партнерами з різних країн. У цих умовах зростає число працівників виробничої сфери, малих підприємств і державних установ, які мають потребу в об'єктивній інформації про світовий ринок, його структуру, організацію і технологію здійснення комерційних операцій.

Для успішної діяльності на зовнішніх ринках підприємству необхідно створити спеціальний дослідницький підрозділ або користуватися послугами незалежних спеціалізованих фірм-консультантів, які спроможні вирішати наступні завдання:

- вивчити середовище міжнародного маркетингу таі його особливості в країнах;
- вибрати конкретні ринки, на які підприємство буде виходити і які забезпечать підприємству найвищий довгостроковий дохід на вкладений капітал;
- запропонують методи, які необхідні при виході на ринок;
- обґрунтують структуру комплексу маркетингу – маркетингову програму.

Це призводить до відповідних змін в консультативній роботі з маркетингу, коли консультантів в розвинених країнах просять оцінити перспективні ринки в приймаючій країні у зв'язку з пропозиціями про передачу технології через спільні підприємства або інші угоди, а консультантів в країнах, що розвиваються, – оцінити ринки в розвинених країнах для готової продукції і створити відповідні канали для маркетингу. Всі учасники цих відносин повинні шліфувати свої знання у галузі систем гарантії експортних кредитів, систем переважних тарифів, «націй максимального сприяння», угод про торгівлю і тарифи (ГАТТ), а також знати інші чинники, що впливають на міжнародну торгівлю. Їм також доведеться визначити, наскільки досвід і кваліфікація у сфері маркетингу,

специфічні для їх культурного середовища, можуть бути перенесені в інші країни.

Під час проведення міжнародних маркетингових досліджень необхідно керуватися: Міжнародним кодексом з практики маркетингових і соціальних досліджень, розробленим Європейським товариством з практики маркетингових і соціальних досліджень (ESOMAR) і Міжнародною торговельною палатою (ICC), у якому викладені принципи, визначення, правила, прийняті в усьому світі; Стандартами якості маркетингових досліджень Європейської федерації асоціацій маркетингових досліджень і думок (EFAMRO), що визначають мінімальний обов'язковий рівень якості маркетингових досліджень.

Поряд з вивченням поточного стану і тенденцій змін зовнішнього ринку та окремих його сегментів дуже важливим є прогнозування перспектив їхнього розвитку. Комплексне вивчення ринку може проводитися як фахівцями маркетингових служб підприємства, так і спеціалізованою незалежною консультаційною фірмою. За результатами комплексного дослідження ринку формуються експортна товарна, цінова, збутова, комунікаційна політика підприємства.

Правильно розроблена експортна стратегія, що враховує всі можливі труднощі і перешкоди, з якими може зіткнутися фірма, є запорукою майбутніх успіхів експортної діяльності фірми. Світовий ринок будь-якого товару не однорідний з точки зору переваг покупців і умов ведення бізнесу. В цих умовах об'єктивно зростає інтерес до вивчення консультаційними фірмами міжнародного маркетингу як засобу допомоги вітчизняним компаніям в розробці їх експортних стратегій та підвищення конкурентоспроможності їх продукції.

Виходячи на міжнародні ринки, підприємство стикається з необхідністю покрокового прийняття рішень. Саме конкретні кроки цього процесу складають основу експортної стратегії фірми і визначають майбутню конкурентоспроможність її товарів на закордонному ринку. Перед консультантом і підприємством стоїть завдання детально опрацювати кожен етап – від прийняття рішення про початок процесу інтернаціоналізації до вибору конкретних важелів впливу на іноземного покупця, які складають маркетинг-мікс.

Окрім цієї нової тенденції до консультанта можуть звернутися за порадою по більш традиційній формі експортного маркетингу. Він відрізняється від міжнародного швидше не формою, а ступенем; основна відмінність – велика кількість необхідних паперів (фірми-постачальники зазвичай беруть на себе цей обов'язок) і додаткові труднощі, пов'язані з роботою з торговими агентами у віддалених країнах (мова, відстань, знання продукції). Банкіри з їх міжнародними зв'язками можуть бути корисні в перевірці відзивів й оцінці кредитоспроможності; експортер та

його консультант – звернутися за допомогою до торгового представника в посольстві своєї держави в країні призначення.

Використання консалтингу в міжнародному маркетингу підприємств може допомогти зробити цей вихід найбільш успішним, а подальшу діяльність – прибутковою, підвищити конкурентоспроможність товарів і послуг. Вибір найбільш перспективного ринку, на якому товар підприємства буде конкурентоспроможним, адекватна стратегія проникнення, постійний моніторинг потреб покупців на зарубіжному ринку, здатність швидко пристосувати до них товар, грамотне ціноутворення і, як наслідок, оптимальна ціна споживання, яка багато в чому визначає конкурентоспроможність товару, – ось неповний перелік питань, відповіді на які можуть надати професійні консультанти і допомогти українським підприємствам підвищити конкурентоспроможність їх продукції на зарубіжних ринках.

Систематизація теоретичних знань щодо управлінського консультування з питань маркетингової діяльності на національному і міжнародному рівні в ринкових умовах буде сприяти використанню майбутніми менеджерами рівня «магістр» в їх подальшій науковій і практичній діяльності ефективних вирішень у стратегічних завданнях підвищення якості господарської діяльності підприємства, рівня життя населення та успішності особистої кар'єри молодого фахівця.

Контрольні питання, тести та завдання:

1. Особливості консультування клієнта в сфері маркетингу.
2. Процес консультування з питань розробки нової продукції.
3. В чому полягають стратегічні рішення в сфері маркетингу?
4. Охарактеризувати етапи життєвого циклу продукту.
5. Проаналізувати можливі канали збуту продукції.
6. В чому полягає консультування з питань ціноутворення?
7. Проблеми консультування з питань маркетингу на торгових підприємствах.
8. Визначити роль консультування в міжнародного маркетингу.
9. Етапи проведення міжнародних маркетингових досліджень.
10. Проаналізувати проблеми підприємств на міжнародних ринках та запропонувати шляхи їх усунення.
11. Роль консультування з питань маркетингу та збуту продукції та послуг.

12. Вам доручено провести маркетинговий аудит підприємства, яке випускає товари промислового призначення. Складіть перелік питань для керівників та спеціалістів підприємства, відповіді на які дозволять Вам встановити стан справ на підприємстві та розробити рекомендації щодо розвитку маркетингу.

13. Обрати й охарактеризувати стратегічні групи конкурентів, які працюють на українському ринку у виробництві та продажі продуктів:

1) кондитерські вироби;
2) прохолоджені напої;
3) легкові автомобілі;
4) косметичні товари;
5) меблі;
6) овочева продукція.

14. Які дві першочергові рекомендації може надати консультант для формування ефективної маркетингової стратегії?

1) розробка програми і бюджету рекламної компанії;
2) розробка стратегічних ринкових цілей і вибір маркетингових стратегій;
3) глибоке вивчення зарубіжного досвіду;
4) формування стратегії ціноутворення і просування товару до споживача.

15. Що таке стратегічна сегментація ринку консалтингових послуг?

1) процес об'єднання споживачів у певні групи на основі певних критеріїв;
2) процес формування товарних груп, що зорієнтовані на потреби певних груп споживачів;
3) процес формування ринково-продуктової сітки для визначення ринкових ніш;
4) усе вищезазначене.

16. Серед запропонованих варіантів знайдіть засіб просування товарів/послуг, що не належить до основних каналів доступу до клієнтів:

1) «Public Relations» (паблісіті);
2) реклама;
3) прямі контакти;
4) участь у презентаціях, торгових ярмарках, виставках;
5) отримання відгуків від існуючих клієнтів;
6) використання особистих стосунків.

17. Що означає первинна сегментація бізнес-оточення?

1) первинна сегментація дозволяє класифікувати реальних та потенційних клієнтів;
2) первинна сегментація дозволяє провести попередню класифікацію реальних та потенційних клієнтів на регіональному, національному і міжнародному рівнях;

3) первинна сегментація означає групування клієнтів на основі певних критеріїв.

18. Кого слід відносити до ключових клієнтів?
1) особливо поважних клієнтів;
2) великі компанії;
3) 20% клієнтів, які забезпечують вам 80% доходу.

19. Вкажіть два основних види консалтингових пропозицій:
1) прості;
2) офіційні;
3) дружні (особисті);
4) складні (розвинуті).

20. Для чого необхідно здійснювати вимір задоволеності клієнта?
1) з'являється можливість одержати більше доходу від задоволеного клієнта;
2) для зростання іміджу компанії;
3) для того, щоб не втратити клієнта.

ТЕМА 13. Інформаційні технології – сфера діяльності управлінського консалтингу

План лекції:

13.1. Особливості ІТ-консалтингу в сучасних умовах

13.2. Консультування з питань аналізу та обробки управлінської інформації

13.3. Перспективи впровадження інформаційних технологій в управлінні сучасним бізнесом

Ключові слова: інформаційні технології, ІТ-консалтинг, АСУП, сучасні технології обробки інформації, аналіз інформації, ефективність інформаційної системи, комп'ютерні програми, інформаційні системи, моделювання, інформаційна інфраструктура.

Навчальна мета: формування знань щодо існуючих інформаційних технологій управління підприємством, виконання за допомогою комп'ютерної техніки управлінських функцій, придбання практичних навичок з обробки інформації, використання існуючих програм у прогнозуванні, моделюванні управлінських ситуацій та освоєння основних методів оптимізації управлінських рішень за допомогою інформаційних систем.

Основні поняття:

Інформаційні технології (англ. information technology) – сукупність методів збору і обробки інформації, змін внутрішнього і зовнішнього середовища, властивостей, форми потенційної інформації в процесі виробництва органом управління актуальної інформації за допомогою комп'ютерів щодо забезпечення підприємства необхідною інформацією.

ІТ-консалтинг (англ. IT-consulting) – проектно-орієнтована діяльність, пов'язана з інформаційною підтримкою бізнес-процесів, що дозволяє отримати незалежну експертну оцінку ефективності використання інформаційних технологій.

Автоматизована система управління підприємством (АСУП) – комплекс програмних, технічних, інформаційних, лінгвістичних, організаційно-технологічних засобів і дій кваліфікованого персоналу, призначений для вирішення завдань планування та управління різними видами діяльності підприємства.

Комп'ютерна програма (англ. computer program) – набір послідовних інструкцій у вигляді слів, цифр, кодів, схем, символів чи в будь-якому іншому вигляді, виражених у формі, придатній для зчитування та виконання обчислювальною машиною, комп'ютером, які приводять його у дію для досягнення певної мети або результату.

Інформаційна система (англ. information system) – сукупність організаційних і технічних засобів для збору, збереження та обробки інформації з метою забезпечення інформаційних потреб користувачів.

Інформаційна інфраструктура (англ. information infrastructure) – комплекс програмно-технічних засобів, організаційних систем та нормативних баз, який забезпечує організацію взаємодії інформаційних потоків, функціонування та розвиток засобів інформаційної взаємодії та інформаційного простору підприємства, регіону, країни.

Моделювання (англ. scientific modelling, simulation) – метод дослідження явищ і процесів, що ґрунтується на заміні конкретного об'єкта досліджень іншим, подібним до нього.

Ефективний розвиток підприємств та їх конкурентоспроможність можливі за умови наявності розвиненої інформаційної інфраструктури. Інформаційні технології дозволяють робити бізнес більш наочним, керованим, прогнозованим, впливати на ефективність виробництва і процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень, забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

13.1. Особливості IT-консалтингу в сучасних умовах

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується необхідністю розвитку перспективних напрямків науки і техніки та підвищенням ефективності виробництва з метою доведення якості продукції до світових стандартів. Для вирішення цього завдання керівництву підприємств незалежно від галузі, форми власності та обсягів діяльності, потрібна оперативна достовірна інформація про фактичний стан виробництва, потребах у ресурсах, ситуації на ринку, тенденції розвитку світової економіки. Одним з ефективних напрямків удосконалення управління підприємством є розробка и впровадження сучасних інформаційно-управляючих систем і технологій. Нові інформаційні технології управління підприємством є важливим і необхідним засобом, який дозволяє:

- швидко, якісно і надійно виконувати отримання, облік, зберігання і обробку інформації;
- прямий, своєчасний доступ до інформації про хід виробничого процесу в просторі та часі;
- координацію внутрішньої діяльності та оперативне розповсюдження різноманітних повідомлень;
- ефективнішу взаємодію із суміжниками по технологічних маршрутах за рахунок використання більш інформованих та наочних засобів відображення та передачі-прийому повідомлень;
- значно скоротити управлінський персонал підприємства, який займається збором, обліком, зберіганням і обробкою інформації;

- забезпечити у потрібні терміни керівництво і управлінсько-технічний персонал підприємства якісною інформацією;

- своєчасно і обґрунтовано аналізувати і прогнозувати показники господарської діяльності підприємства;

- виконувати моделювання управлінських і технологічних рішень;

- управляти ефективно ресурсами підприємства;

- оптимізувати процес прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством.

Автоматизація бізнес-процесів – явище, що набирає все більшу популярність на сучасному ринку, завдяки механізмам.

Інтервенція інформаційних технологій, автоматизація процесів управління підприємством створює попит на IT-консалтинг. До них слід віднести розробку та впровадження автоматизованих систем управління підприємством, системну інтеграцію, проектування та встановлення комп'ютерних мереж, включаючи обчислювальні системи, локальні мережі, системи телекомунікацій. Для автоматизації бізнес-процесів застосовуються як базові моделі, такі як MRP і CRP (Material and Capacity Requirements Planning), так і інтегровані – MPR II, системи планування ресурсів підприємства ERP (Enterprise Resource Planning), CSRP (Customer Synchronized Resource Planning). Активно впроваджуються спеціалізовані продукти, зокрема системи управління виробничими запасами DRP (Distribution Requirements Planning), SIC (Statistical Inventory Control), FRP (Finite Requirements Planning). Розвиток інформаційної інфраструктури підприємства відбувається високими темпами, а тому потребує професійних консультацій з питань впровадження і використання.

Вибір системи для автоматизації управління виробництвом виявляється складною справою. Це зумовлено деякими особливостями:

- для управління різними типами виробничих циклів застосовуються різні методики. А для виробничих процесів, які перебувають на «стиках» циклів, – різноманітна їх сукупність;

- виробничі процеси не прив'язані до певних типів продукції, а тому потребують оперативної та гнучкої реакції на зміни номенклатури й обсягів виробництва;

- у рамках одного підприємства іноді «співіснують» різні типи виробничих процесів;

- всі АСУП розрізняються за набором управлінських методик і рівнем їх підтримки, а тому потребують конкретизації у виборі відповідних програм.

На ефективність АСУП впливає й дисципліна користувачів, до чого деякі організації виявляються не готовими. Якщо на підприємстві відсутні точні й актуальні дані про складські запаси, структуру виробів, графіки роботи обладнання та інше, то АСУП взагалі може тільки погіршити ситуацію.

Тому консультанту при виборі системи недостатньо зіставити

методики, які в ній використані, з тими, що потрібні для типу виробництва конкретного підприємства. Важливо також оцінити готовність підприємства (інформаційну, організаційну, технічну та ін.) їх застосувати, яка інформація буде потрібною для роботи, і яку інформацію керівник може отримати «на виході» системи.

Ці питання вирішують фахівці-консультанти з питань використання інформаційних технологій, або група консультантів, які чітко уявляють процеси, що відбуваються «у глибині» підприємства-клієнта, які сучасні інформаційні технології доцільно впровадити щодо підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства, керованості, прозорості діяльності за рахунок створення єдиної інформаційної інфраструктури.

Підприємства, які звертаються за розробкою або впровадженням системи в консалтингові фірми, повинні чітко розуміти завдання і домагатися максимальної віддачі від використання інформаційних технологій. Завдання консультанта – ознайомити підприємство з наявними сучасними інформаційними технологіями, які відповідають типу підприємства, виконати діагностику і рекомендувати найбільш ефективну систему для використання. При впровадженні інформаційних технологій підприємство – клієнт може зіткнутися з деякими складнощами, пов’язаними зі звичками співробітників, які можуть чинити опір нововведенням, оптимальністю автоматизації того чи іншого процесу.

В останнє сторіччя з'явилося багато галузей виробництва, які майже на 100% складаються з однієї інформації, наприклад, дизайн, створення програмного забезпечення, реклама та ін. Яскраво демонструє підвищення ролі інформації у виробничих процесах таке явище, як промислове шпигунство. Не матеріальні цінності, а чиста інформація стає об'єктом викрадення. З появою і поширенням комп'ютерів і засобів автоматизованої обробки інформації виникла потреба в автоматизованих засобах захисту файлів та іншої збереженої комп'ютерами інформації. Особливо гостро стоїть потреба в засобах захисту систем з великою кількістю користувачів, таких як системи з розділенням часу, а також систем, до яких можна отримати доступ через прості телефонні лінії зв'язку або відкриті комп'ютерні мережі. При цьому для опису сукупності методів і засобів, призначених для захисту даних і протидії хакерам, став застосовуватися термін «комп'ютерна безпека». Серйозним аспектом відсутності інформаційної інфраструктури є загроза інформаційній безпеці підприємства.

В результаті появи розподілених систем обробки даних і використання мереж і комунікаційного обладнання для обміну даними між користувачами терміналів і центральними комп'ютерами виникла потреба в забезпеченні захисту мережі. При цьому слід зазначити, що термін «мережна безпека» має на увазі не одну, окремо взяту локальну мережу, а деяку сукупність мереж підприємств, урядових установ і навчальних закладів, пов'язаних між собою в об'єднану мережу обробки даних

(Internet). Консалтинг з систем захисту інформації та антивірусних систем є альтернативним варіантом допомоги сучасним підприємствам з різною галузевою належністю, різних форм власності і масштабів діяльності в цьому суттєво важливому питанні.

До послуг ІТ-консалтингу відносять також різні Інтернет-проекти, в тому числі розробку концепції та дизайну веб-сайтів, надання Інтернет-ресурсів, статистичні дослідження відвідуваності сайтів і переваг різних груп користувачів.

Відсутність можливості взаємодії окремих засобів автоматизації чи навіть окрема технологія може стати стримуючим фактором, що робить використання інформаційних систем нераціональним. Більше того, для найконсервативнішої частини керівників використання інформаційних технологій стає приводом для відмови від відповідних капіталовкладень. Проте в ринкових умовах використання інформаційних систем забезпечує більшу гнучкість і значно нижчі витрати функціонування підприємства.

13.2. Консультування з питань аналізу та обробки управлінської інформації

Особливістю сучасного бізнесу є збільшення та ускладнення інформаційних потоків, інформація стала важливим виробничим ресурсом. Комп'ютерні інформаційні системи докорінним чином змінюють управління підприємством.

У процесі управлінської діяльності інформація стала більш важливим ресурсом, ніж матеріальні, енергетичні, трудові та фінансові ресурси. У технології обробки інформації первинні відомості про виробничі і комерційні операції, випуск продукції, факти придбання та продажу товарів, знання й навички людей, їхні робочі обов'язки виконують роль предметів праці, а отримана внаслідок цього інформація – продукт праці, яка використовується для аналізу і прийняття управлінських рішень. Відповідно, великого значення набувають методи обробки й використання інформації, а також технічні засоби, завдяки яким стало можливим перетворення інформації у важливий виробничий ресурс.

Пакети прикладних програм для виконання типових розрахунків у досить формалізованих галузях знань – дослідження проблеми, аналіз даних, моделювання, документування й оформлення результатів – наведено у таблиці 13.1.

Перелік прикладних програм не обмежується даними таблиці 13.1, оскільки інтенсивний розвиток програмних продуктів вимагає постійного оновлення техніки, інформації та реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства. Мета будь-якого програмного забезпечення підприємства – максимально скоротити час на виконання деяких бізнес-процесів. Автоматизація цих процесів є дуже складним завданням. Проект програмного забезпечення несе в собі певний

ризик. Щоб мінімізувати ризик, необхідно чітко організували процеси і менеджмент у компанії.

Таблиця 13.1 – Пакети прикладних програм для виконання типових розрахунків

Процедури роботи з інформацією	Пакети прикладних програм
робота з документами, текстами	текстові процесори: MS Word, WordPerfect, AmiPro тощо
обробка табличним чином офіційних даних	табличні процесори Excel, Improv, Quattro Pro тощо
автоматизація процедур планування використання різних ресурсів	Time Line,MS Project, SuperProject, Lotus Organizer, ACTI та ін.
ведення фінансів, автоматизація бухгалтерського обліку, економічне прогнозування розвитку, аналіз інвестиційних проектів, розробка техніко-економічного обґрунтування фінансових угод	MSMoney, MECA Software, MoneyCounts тощо
аналіз даних описова статистика регресійний аналіз аналіз часових рядів прогнозування	математичні: Maple, Mathcad тощо статистичні: StatGraphics, Stadia, Statistica тощо табличні процесори: Quatro Pro, Lotus, Excel тощо
розрахунок величини податків	Turbo Tax for Windows, Personal Tax Edge
автоматизація бухгалтерського обліку	Quicken, DacEasy Accounting, Peachtree for Windows, «Турбо-Бухгалтер», «1С: Бухгалтерія» тощо
математичне програмування, прогнозування, кореляційно-регресійний аналіз моделей, статистичні функції, пошук оптимальних рішень	програма MS Excel

Етапи роботи консультанта засновані на життєвому циклі програмного забезпечення і містять наступні етапи роботи:

- дослідження предметної сфери, аналіз вимог до майбутньої інформаційної системи;
- підготовка та затвердження технічного завдання, договору на виконання робіт, інструментарію, що використовується в розробці, визначення строків і вартості замовлення;
- проектування системи, програмування, оформлення технічної документації;
- тестування програмного забезпечення;
- впровадження інформаційної системи;
- супровід і подальший розвиток програмного забезпечення.

За бажанням замовника, ці етапи можуть бути скорочені або додані нові, наприклад, навчання персоналу.

Для сучасних умов характерне застосування високоефективних внутрішньофірмових систем інформації, що ґрунтуються на використанні найновіших інформаційних технологій, зокрема єдиної локальної комп'ютерної мережі. Управлінська внутрішня інформаційна система представляє собою сукупність інформаційних процесів для задоволення потреб в інформації на різних рівнях прийняття рішень. Інформаційна система включає компоненти обробки інформації, внутрішні й зовнішні канали передачі.

Інформація, особливо її автоматизована обробка, і тепер залишається важливим фактором підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства. Важливу роль у використанні інформації відіграють способи її реєстрації, обробки, нагромадження і передачі; систематизоване збереження інформації та її видача в потрібній формі; виробництво нової числової, графічної та іншої інформації.

В сучасних умовах на великих підприємствах створені й ефективно діють інформаційні системи, які обслуговують процес підготовки і прийняття управлінських рішень та вирішують наступні завдання: обробку даних, обробку інформації, реалізацію інтелектуальної діяльності з метою створення інформації. Управлінські інформаційні системи послідовно реалізують принципи єдності виробничого процесу та інформаційного процесу супроводу через застосування технічних засобів збору, нагромадження, обробки і передачі інформації в поєднанні з використанням аналітичних методів математичної статистики і моделей прогнозно-аналітичних розрахунків та інших необхідних прикладних засобів. У виробничо-господарській структурі підприємства забезпечується узагальнення інформації «знизу – вверх», конкретизація інформації «зверху – вниз», а також уніфікується інформаційний процес, спрямований на отримання науково-технічної, планової, контрольної, облікової та аналітичної інформації.

13.3. Перспективи впровадження інформаційних технологій в управлінні сучасним бізнесом

Для успішного ведення бізнесу керівництву підприємства необхідно приймати оперативні рішення з управління, ефективність яких залежить від повноти інформації, кваліфікації персоналу та можливості розв'язання різних задач в автоматизованих чи автоматичних системах різного рівня та призначення. Складна система управління підприємства визначає високий ступінь його залежності від інформації, яка стає провідним чинником виробництва.

Інформація стала основним ресурсом, базою соціального і технічного розвитку, інформаційні потреби українських підприємств залишаються досить актуальною проблемою в контексті становлення інформаційної економіки в Україні та розвитку ринку інформаційних

послуг.

У конкурентній боротьбі перемагає той, хто швидше інших реагує на зміни в бізнесі й приймає більш вірні рішення. Саме інформаційні технології допомагають керівникам промислових підприємств у розв'язанні цих складних завдань. Країни розвиненої ринкової економіки мають великий досвід створення й розвитку інформаційних технологій для ефективного функціонування промислових підприємств.

При впровадженні нової інформаційної технології на підприємстві необхідно оцінити ризик відставання від конкурентів у результаті її неминучого старіння з часом, тому що інформаційні продукти мають надзвичайно високу швидкість змінюваності новими видами або версіями. Періоди змінюваності коливаються від декількох місяців до одного року. Якщо в процесі впровадження нової інформаційної технології цьому фактору не приділяти належної уваги, можливо, що до моменту завершення переходу підприємства на нову інформаційну технологію вона вже застаріє і прийдеться вживати заходів до її модернізації.

Впровадження інформаційних систем у відповідності з бізнес-процесами та специфікою діяльності підприємства дозволить менеджеру різного рівня управління отримувати оперативний доступ до довільної нагромадженої інформації з тим, щоб в подальшому ефективно її використовувати для вирішення поставлених завдань в різних сферах аналізу, підвищити прибутковість бізнесу.

Підвищення ефективності використання інформаційних систем досягається шляхом наскрізної структури і сумісності інформаційних систем, які дозволяють усунути дублювання і забезпечують багатократне використання інформації, встановлюють визначені інтеграційні зв’язки, обмежують кількість показників, зменшують обсяг інформаційних потоків, підвищують рівень використання інформації. Інформаційна система повинна підтримувати такі функції, як надання інформації, потрібної користувачам та створення найзручніших умов для її поширення.

Використання Інтернет-простору є прекрасною базою для просування бізнесу в мережі. Сайт допомагає його власникові надати інформацію про підприємство, залучити максимальну кількість відвідувачів і перетворити їх на постійних клієнтів. Технологія Web дозволяє поширювати інформацію всюди і робить правила гри однаковими для уряду, малих і великих підприємств, виробників і споживачів, благодійних і політичних організацій. Дає можливість невеликим фірмам заявити про себе в Інтернеті, великою компанією може використовуватися для передачі даних про поточний стан проекту по внутрішній інтрамережі, що дозволить її співробітникам завжди бути більш обізнаними і більш оперативними. Застосування інтрамережі всередині підприємства дозволить зробити інформацію доступнішою, не зберігати документи в заплутаному комп'ютерному архіві, а під контролем засобів захисту, легко проводити пошук і опис документів, робити посилання на них і складати

показники. Завдяки технології Web, бізнес стає більш ефективним.

Якісне просування сайту – гарантований спосіб зробити ресурс підприємства найбільш ефективним і прибутковим. Підприємствам, які не мають співробітників, що спеціалізуються на роботі з Інтернет-ресурсами, або яким доводиться часто міняти персонал, складно повною мірою контролювати і оцінювати робочі процеси свого Інтернет-ресурсу. Для забезпечення безперебійної роботи web-сайту варто розглянути варіант про передачу сайту на обслуговування професіоналам.

Залучення консультантів з інформаційних систем забезпечить підприємству вичерпну професійну підтримку в галузі інформаційних технологій, а саме дозволить:

- знизити витрати на впровадження інформаційних технологій;
- забезпечити професійну підтримку інформаційної бази;
- підвищити ефективність роботи комп'ютерної бази підприємства;
- збільшити ефективність бізнес-процесів;
- здійснювати якісний контроль і легку керованість IT-структурою;
- створити базу для зростання конкурентоспроможності та всебічного розвитку організації.

Послуги IT-консалтингу на Заході виконують фахівці, які крім комплексних аналітичних досліджень ринку високотехнологічної продукції та засобів телекомунікації, проводять оцінку конкурентоспроможності підприємств-виробників, організовують для клієнтів семінари, присвячені інформаційним технологіям та їх використання в різних секторах економіки, дають рекомендації з вибору засобів автоматизації та впровадження інтегрованих систем управління підприємствами. В Україні IT-консалтинг зростає високими темпами і, за оцінками експертів, є одним з найбільш перспективних напрямків.

Отримання і систематизація теоретичних знань щодо особливостей IT-консалтингу в сучасних умовах господарювання, існуючих інформаційних технологіях управління підприємством допоможуть фахівцю рівня «магістр» в подальшій науковій й практичній діяльності використовувати навички з обробки інформації, застосовувати існуючі програми у прогнозуванні, моделюванні управлінських ситуацій та освоєння основних методів оптимізації управлінських рішень за допомогою інформаційних систем в умовах реального підприємства.

Контрольні питання, тести та завдання:

1. Визначити роль інформаційних технологій в удосконаленні системи управління підприємством.

2. Охарактеризувати явища і процеси, які створюють попит на IT-консалтинг.

3. Виділити особливості, які зумовлюють вибір системи для автоматизації управління виробництвом.

4. Що впливає на ефективність автоматизованої системи управління виробництвом?

5. Які послуги належать до послуг ІТ-консалтингу?

6. Які пакети прикладних програм для виконання типових розрахунків використовуються в сучасному бізнесі?

7. Охарактеризувати завдання, які вирішують управлінські інформаційні системи.

8. Визначити перспективи впровадження інформаційних технологій в управлінні сучасним бізнесом.

9. Комплекс програмних, технічних, інформаційних, лінгвістичних, організаційно-технологічних засобів і дій кваліфікованого персоналу, призначений для вирішення завдань планування та управління різними видами діяльності підприємства, - це:

1) автоматизована система управління підприємством;

2) інформаційна інфраструктура.

10. Інформаційна система – це:

1) сукупність методів збору і обробки інформації, змін внутрішнього і зовнішнього середовища, властивостей, форми потенційної інформації в процесі виробництва органом управління актуальної інформації за допомогою комп'ютерів щодо забезпечення підприємства необхідною інформацією;

2) сукупність організаційних і технічних засобів для збору, збереження та обробки інформації з метою забезпечення інформаційних потреб користувачів.

11. Знайдіть три характерні риси, що розкривають процес збирання необхідної інформації:

1) визначення достовірної інформації та необхідних інформаційних джерел;

2) попереднє збирання інформації, виявлення інформації, якої ще бракує;

3) проведення анкетування, інтерв'ю, нарад, систематизація зібраної інформації;

4) зведення інформації в таблиці.

12. Вкажіть дві найсуттєвіші ознаки процесу аналізу інформації:

1) знаходження необхідних аналітичних комп'ютерних програм;

2) класифікація даних та аналіз взаємовідносин між певними показниками;

3) проведення порівнянь і здійснення синтезу даних;

4) використання дедуктивного методу.

ТЕМА 14. Методи ціноутворення і форми оплати праці консультантів

План лекції:

14.1. Методи ціноутворення на консультаційні послуги

14.2. Форми оплати праці консультанта

Ключові слова: методи ціноутворення консультаційних послуг, цінова політика, ціна консультаційного проекту, форма оплати праці консультанта, погодинна оплата, паушальна оплата, гонорар.

Навчальна мета: вивчення класифікації методів і форм оплати праці дозволяє систематизувати основні підходи до ціноутворення на консалтингові послуги в специфічних умовах конкуренції на ринку управлінського консультування.

Основні поняття:

Методи ціноутворення консультаційних послуг – сукупність підходів до формування оплати праці консультантів за надані послуги.

Ціна (англ. price) консультаційного проекту – грошова сума, запитувана за виконану послугу або переваги, які клієнт платить за право володіти цією послугою.

Цінова політика в консалтингу – принципи і методики визначення вартості консультаційних послуг.

Форма оплати праці консультанта – узгоджені фінансові взаємовідносини клієнтів з консультаційною фірмою (консультантом) або консультанта з консультаційною фірмою на основі діючих нормативів.

Погодинна (*англ. hour) оплата* – на основі розрахунку кількості робочого часу, яка необхідна на здійснення консультаційного проекту (у людино-годинах, людино-днях або людино-місяцях), і вартості одиниці робочого часу консультантів з урахуванням їх кваліфікації;

Паушальна (нім. pauschal – узятий у цілому, цілком) оплата – фіксована оплата за надані консультаційні послуги.

Гонорар (лат. honorarium) – персоніфікована грошова винагорода за консультаційну послугу на основі попередньої домовленості.

В ринкових умовах підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг безпосередньо залежить від рівня оптимальності співвідношення «якість – ціна», а тому ознайомлення з різними методами, формами, системами ціноутворення дозволяє обґрунтовано оцінити інтелектуальні консультаційні послуги з метою підвищення ефективності господарської діяльності клієнтів шляхом залучення висококваліфікованих фахівців, праця яких оплачується відповідно.

14.1. Методи ціноутворення на консультаційні послуги

Методи ціноутворення на консультаційні послуги є ринковими, тобто встановлюються в процесі конкурентної боротьби і переговорів. Ніяких загальнодержавних прейскурантів на консультаційні послуги не існує. Міжнародні організації, що наймають консультантів для надання консультаційно-технічної допомоги підприємствам різних країн, звичайно самі встановлюють граничні розцінки на оплату консультантів.

Так, у Європейському Союзі ця величина не повинна перевищувати 420 євро за один людино-день, додатково оплачуються відрядні і транспортні витрати. В Україні, за даними досліджень ІКГ «Астарта-Таніт», у середньому ставки консультантів коливаються від 110 до 250 євро в день.

Цінова еластичність консультаційних послуг на ринку низька, тому що:

- покупці не мають всю повноту інформації про послуги і ціни, а тому клієнтам досить важко провести порівняльний аналіз реального ринку консультаційних послуг. На відміну від стандартних методів, прийнятих на товарних ринках, тут неможливо здійснити контрольні закупівлі, аналізувати зразки та ін.;
- висока вартість перемикання на іншого консультанта, адже тому, хто вже заплатив за ознайомлення з його бізнесом, а також надав йому конфіденційні документи, важко залучати інших консультантів;
- дуже великий ризик придбання неякісної послуги, що пов'язане з нерозвиненістю ринку і специфікою послуг;
- цільовий сегмент споживачів вважає, що марка консалтингової фірми характеризується доданою вартістю, а це вигідно відрізняє її від конкурентів.

Основними факторами ціноутворення є величина та динаміка попиту і пропозиції консультаційних послуг, наявність конкуренції і дискримінації, забезпечення необхідного рівня дохідності та гонорарів консультантів (рис. 14.1).

При встановленні ціни на послуги консалтингових фірм враховують також репутацію та досвід роботи на даному ринку, в галузі, знання проблем клієнта та специфіки питання, наявність засобів, персоналу та інших факторів, а також необхідність покриття власних витрат.

Рисунок 14.1 – Фактори, що впливають на ціноутворення консалтингової послуги

При визначенні ціни на основі погодинної оплати консультаційна фірма складає кошторис, що є обґрунтуванням договірної ціни для клієнта (табл. 14.1).

Таблиця 14.1 – Форма кошторису на консультаційні послуги при погодинній оплаті

Вид витрат	Позначення
кількість асистентів-дослідників * кількість днів * ставку	В1
кількість операційних консультантів * кількість днів * ставку	В2
кількість старших консультантів * кількість днів * ставку	В3
кількість консультантів вищого рівня (партнерів) * кількість днів * ставку	В4
накладні витрати під час здійснюваного консультантом проекту (проїзд, оплата готелю, комп'ютерні роботи тощо)	В5
РАЗОМ: В = В1 + В2 + В3 + В4 + В5	

Такий метод ціноутворення традиційно використовують іноземні компанії. Незважаючи на можливість необґрунтованого збільшення консультантами часу виконання консультаційного завдання та негативного сприйняття клієнтом запропонованих погодинних розцінок, почасова оплата сьогодні є найбільш поширеним способом при установленні ціни на консультаційні послуги.

Консультанти з великим досвідом роботи, серйозними професійними знаннями і набором засобів і моделей для вирішення проблем клієнта можуть претендувати на більш високу оплату порівняно з

малодосвідченими колегами. За даними американської асоціації консультантів, рівень погодинної оплати залежав від кваліфікації консультанта і розміру консультаційної фірми й різнився у 4-5 разів оплати за годину між асистентом-дослідником і старшим персоналом консультаційної фірми.

Не варто обговорювати точних дат з клієнтом при виборі поденної форми оплати праці, оскільки при порушеннях означених термінів у клієнта можуть виникнути підозри, що консультант навмисно затягує виконання завдання для одержання додаткової оплати або має недостатню кваліфікацію. Ефективно діє така схема: виконання консультаційного завдання відбувається раніше запланованого терміну, призначається додаткова оплата частини «невикористаного часу».

Визначення термінів виконання робіт для консультантів є дуже складним процесом і має свої нюанси, оскільки воно пов’язано зі складанням загального попереднього кошторису.

Терміни виконання замовлення встановлюються аналітичним шляхом, процес виконання роботи розбивається на окремі часові інтервали, які підсумовуються. Досвід підказує, що для оцінки першої ланки співробітників (кількість ланок 20) консультант має витратити половину дня, а тому для виконання даної частини замовлення умовно потрібно 10 днів.

Наступні етапи роботи визначаються у такий же спосіб, а загальний час для виконання всієї роботи є простим підсумком робочих днів за кожний етап (табл. 14.2).

Таблиця 14.2 – Приклад розрахунку попереднього часу консультування

Етап	Дія	Час
1	збирання основної інформації	2 дні
2	підготовка, заповнення і збирання анкет із запитаннями	1 день
3	оцінка основних ланок	10 днів
4	попереднє ранжування ланок	1 день
5	оцінка і градація	1 день
6	підготовка до оцінки неосновних ланок	2 дні
7	ранжування неосновних ланок	1 день
8	аналіз інформації про оплату	1 день
9	підготовка структури плати	2 дні
10	розробка схем виплати плати	2 дні
Усього:		23 дні

У разі виконання завдання консультаційною командою необхідно враховувати різний кваліфікаційний рівень працівників, що беруть участь у реалізації проекту, а тому доцільно застосовувати погодинну оплату

праці. Згідно з цим методом менеджер проекту у розрахунок ціни послуги включає час виконання роботи кожним консультантом окремо, помножений на установлену в компанії погодинну ставку оплати праці працівників даної кваліфікації. Остаточна ціна послуги визначається підсумком вартості роботи усіх членів команди.

Особливості ціноутворення в Україні зумовлені, в першу чергу, складністю сприйняття клієнтом високої вартості інтелектуальної послуги, нематеріальності, а також економічним і фінансовим станом замовників консалтингових послуг.

Цінова політика відіграє провідну роль під час визначення поведінки консалтингової фірми на ринку своїх послуг, який є монополістично конкурентним. Відрізняють пряму цінову політику та опосередковану, що базується на визначенні умов оплати і застосуванні цінових знижок.

Остаточна ціна на консалтингову послугу формується в процесі обговорення і залежить не тільки від готовності самого клієнта сплачувати запропоновані консультантом суми, але більшою мірою і від уміння консультанта вести переговори і переконувати клієнта в обґрунтованості ціни завдяки попередньому досвіду та авторитету фірми.

14.2. Форми оплати праці консультанта

Кожна консалтингова фірма має свої особливості щодо використання відповідних форм оплати праці. Величина винагороди консультанта базується на розрахунку вартості консультаційної послуги та коефіцієнта їх взаємозв’язку. Залежно від розміру фірми, кадрової політики і стратегії він може коливатися у межах 2-4,5. Чим більше фірма, чим більше фінансових ресурсів спрямовується на підготовку та навчання персоналу, розробку нових методичних прийомів, збір та первинну обробку інформації, тим вище даний коефіцієнт.

На величину оплати праці консультанта може впливати його завантаження, яке нормується відповідно до його рангу. Зменшення величини коефіцієнта завантаження відбувається через необхідність виконання ще і маркетингових робіт, надання допомоги та здійснення управлінських дій, залучення консультантів до внутрішніх проектів підприємства.

Фіксована величина винагороди залежить від посади консультанта. Дана форма оплати характерна для консалтингових фірм, які мають постійний, достатньо високий рівень доходів, що дозволяє виплачувати консультантам заробітну плату незалежно від доходності проектів, в яких вони брали участь.

Величина фіксованої винагороди залежить від певних критеріїв:

- рівня завантаження під час виконання консультаційних завдань;
- кваліфікації та посади консультанта;
- внеску консультанта у розширення клієнтури компанії;

- участі у проведенні семінарів та конференцій;
- популяризації консалтингової фірми шляхом оприлюднення у спеціальних виданнях статей та виступів.

Іноді консультаційні фірми обирають систему жорсткого розмежування видів винагород консультантів з метою стимулювання їх діяльності.

Основними формами оплати праці консультантів є погодинна, поденна, паушальна та за результатами консультування. Кожна з них має свої особливості за методами формування, доцільності використання клієнтом і консультантом.

Використання погодинної і поденної форми оплати праці при консультування наведено у табл. 14.3.

За дослідженнями, проведеними на російському ринку професійних консультаційних послуг, тільки 2% респондентів (клієнтних організацій) хотіли б використати погодинну оплату, 54% вважають доцільним платити після одержання реального результату, 30% – відсоток від комерційної користі, а 9% – відрядно.

Таблиця 14.3 – Основні форми оплати праці консультантів

Форма оплати	Доцільність використання	Проблеми використання
погодинна	коли консультант працює над завданням клієнта неповний робочий день	небезпека безпідставного завищення оплати
	враховує різний кваліфікаційний рівень консультантів, що беруть участь у реалізації проекту	навмисне збільшення тривалості консультування
поденна	коли консультант виконує роботу для клієнта на протязі всього робочого дня, а період консультування триває не менше тижня	усунення негативного сприйняття клієнтом досить високого рівня вартості консультаційної послуги у порівнянні з рівнем оплати праці клієнтського персоналу

Використовуючи фіксовану (недиференційовану) форму оплати (табл. 14.4), консультант визначає для себе обсяг робіт і витрати часу, узгоджує з клієнтом загальний розмір оплати, але посилається при цьому не на калькуляцію людино-днів, а на інші обґрунтування. Обґрунтування ціни аналогічних проектів даної або інших консультаційних фірм, що характерно для процесного та навчального консультування, друкується в

спеціальних виданнях про розцінки за навчання в бізнес-школах, на курсах менеджменту і тренінгах.

Таблиця 14.4 – Форма оплати праці консультанта

Форма	Переваги	Проблеми використання
фіксована недиференційована (паушальна)	остаточно зафіксована вартість послуги	можливість перевищення собівартості консультаційної послуги у даній компанії, порівняно з її ринковою ціною; динамічність ринкової ціни на аналогічні послуги

При переговорах про вартість робіт може бути використаний «індекс успішності проектів». Цей індекс розраховується штучно, як відношення величини щорічного росту акцій компаній-клієнтів консультаційної фірми до індексу росту фондового ринку. В українських умовах можна використати дані про ріст обсягу виробництва стосовно росту ВВП. Цей індекс указує на те, що консультаційна фірма працює тільки із солідними компаніями і її послуги приносять відчутну користь.

Відсоток від вартості об'єкта консультування розраховується як частка від величини торговельної угоди, обсягу інвестицій або інших проектів, здійснюваних клієнтом за підтримки консультантів. В Україні ціна на консультаційні послуги як відсоток від вартості об'єкта консультування найчастіше застосовується у трьох видах послуг:

1) оцінка майна (при приватизації, продажу) – 1-2% від вартості майна;

2) консультування зі складання контрактів – 1-2% від вартості при простому змісті, 4-5% – при складному;

3) консультування щодо залучення інвестицій – 1-2% від розміру інвестицій.

Що стосується методу оплати за кінцевим результатом, то з теоретичної точки зору, він був би найкращим, але має деякі недоліки використання на практиці (табл. 14.5).

Ціна консультаційних послуг може визначатися також як комбінація перерахованих вище методів, що застосовується досить активно в Україні й Росії. Наприклад, консультант може висунути вимогу досить високих погодинних ставок, знаючи, що результати проекту дуже важливі для клієнта, а очікуваний економічний ефект багаторазово перекриває всі витрати на консультування. Або консультант може надати калькуляцію

витрат робочого часу для своєї внутрішньої оцінки вартості проекту, а клієнтові повідомляти фіксовану ціну, посилаючись на аналоги та інші аргументи.

Таблиця 14.5 – Особливості використання методу оплати за кінцевим результатом

Форма	Переваги	Недоліки
за результатами консультування розраховується на основі частки участі консультанта у результатах консультування	стимулює консультантів до одержання максимального ефекту для клієнта, а в клієнта знімає сумнів у доцільності платити за «слова»	складність розрахунків результатів консультування проблема визначення частки консультанта в ефекті від консультування віддаленість в часі роботи консультанта та її оплати

Комбінація погодинної оплати і фіксованої ціни часто застосовується при абонементному обслуговуванні, а комбінація фіксованої ціни і процентної оплати – при здійсненні консультування з конкретної проблеми.

Ще однією особливістю оплати консультаційних послуг є використання бартеру. Цей спосіб одержав певне поширення в Україні, але у світовій практиці застосовується рідко. Порушення принципу «тільки гроші» має свої наслідки. У розпал технологічного буму кінця 90-х років McKinsey запустила програму «послуги в обмін на акції», у рамках якої приймала в рахунок оплати своєї роботи акції клієнтів з високотехнологічних галузей. Тим самим компанія порушила один з основних принципів консалтингу – незалежність від клієнта, тобто правило об'єктивності. Незабаром ця програма була згорнута. Можна сказати, що компанія A.D.Little розорилася в 2001 році після невдалого інвестування в акції технологічних компаній – своїх клієнтів.

Паушальна, або фіксована оплата консультаційної послуги більш придатна для ринку консалтингу, що розвивається, у тому числі й українського. Для клієнтів є привабливим такий метод остаточно зафіксованою вартістю послуги. Однак вказана перевага є очевидною лише для клієнта, оскільки у консультантів можуть виникнути серйозні проблеми, пов’язані з покриттям фактичних витрат по проекту та об’єктивною неможливістю виконати завдання у встановлені строки.

Оплата консультаційної послуги на основі отриманого ефекту клієнтської організації є, в першу чергу, цікавою для клієнта, але має

значні проблеми. По-перше, консультант не завжди бере участь у процесі запровадження змін та їх моніторингу і внаслідок цього не несе відповідальності за результати консультування. По-друге, досить складно визначити ступінь участі консультанта в отриманому ефекті. По-третє, немає можливості однозначно розраховувати ефект таких заходів, як підвищення кваліфікації співробітників клієнтської організації та надану їм можливість самостійного вирішення власних проблем.

Разом із тим управлінське консультування інколи визначає результативність на основі поліпшення прибутковості компанії клієнта, збільшення обсягу продаж та зниження витрат на виробництво.

Як компроміс, консультант може запропонувати клієнту так званий «комбінований» варіант оплати: спочатку консультанту оплачуються всі витрати, які він мав під час виконання завдання (враховуючи виплату гонорару консультантам, витрати на проїзд, мешкання, сплату субконтрактів та ін.). Друга частина винагороди консультанта залежатиме від отриманих клієнтом результатів у встановленій пропорції.

Таким чином, консультант ставить свою винагороду (тобто прибуткову частину) в залежність від кінцевого результату. Якщо у консультанта є достатньо підстав для того, щоб бути впевненим в успішній реалізації своєї послуги, він може визнати таку форму оплати; у цьому випадку задоволеним буде і клієнт, оскільки він не несе ніяких витрат до отримання результату. Ця форма оплати часто застосовується при виконанні консультантом завдань, пов’язаних з отриманням клієнтом кредитів, грантів, інвестицій, фінансової допомоги та інших видів зовнішнього фінансування, а також при досягненні економії фінансових коштів.

Під час переговорів слід пам’ятати, що краще не називати фіксовану ціну роботи. Консультант не повинен скорочувати часові рамки на виконання завдання тому, що це може викликати у клієнта підозру про завищення наведених цифр. Якщо клієнт наполягає на скороченні часу консультування, можна погодитися на зменшення своєї участі в роботі та виконання частини роботи співробітниками клієнта під наглядом та керівництвом консультанта.

Найбільший сукупний дохід на одного співробітника зафіксований в сегментах юридичного консалтингу, консалтингу в сфері IT, фінансового консалтингу та аудиту, найменший – в сегменті тренінгів. У середньому ставки консультантів коливаються від 110 до 250 євро в день. За кількістю проектів лідирують консультанти з сегменту маркетингових та стратегічних досліджень.

Оволодіння теоретичними знаннями з ціноутворення консалтингових послуг допоможе сучасному фахівцю з менеджменту рівня «магістр» орієнтуватися в методах формування вартості управлінського консультування в залежності від виду і форми консультування, замовлень на вирішення проблем підприємства (організації)-клієнта і

професіоналізму консультанта й забезпечить обґрунтовану винагороду за результатами діяльності.

Контрольні питання, тести та завдання:

1. Охарактеризувати ціль та зміст цінової політики консалтингової фірми.

2. Визначити ціноутворюючі фактори та принципи розрахунку ціни на консалтинговий продукт.

3. Охарактеризувати форми оплати консалтингових послуг, їх переваги та недоліки з точки зору клієнта та консультантів.

4 Які, на Ваш погляд, переваги і недоліки «благодійних» консультаційних послуг?

5. Чому консультаційні фірми застосовують комбіновані методи ціноутворення на свої послуги?

6. Чи має перспективи застосування бартеру при оплаті послуг з управлінського консультування в Україні?

7. Перерахуйте фактори, що впливають на структуру конкретної ціни за конкретну консалтингову бізнес-послугу.

8. Назвіть цінові стратегії в маркетингу консалтингових бізнес-послуг.

9. Дайте характеристику алгоритму процесу розробки політики ціноутворення.

10. На які види підрозділяється еластичність консалтингових бізнес-послуг?

11. З яких етапів складається моніторинг цін конкурентів і процес аналізу ринкових цін на консалтингові бізнес-послуги?

12. Назвіть етапи синхронізації цінової стратегії й тактики.

13. Розрахуйте бюджет платного часу консультування та величину вартості консультаційного продукту, якщо клієнт обрав модель «лікар-пацієнт» для виконання робіт із зниження собівартості продукції, що виробляється його підприємством. Контрактом було затверджено графік робіт, наданий в таблиці (табл. 14.6).

Таблиця 14.6 – Графік робіт

Види робіт	Час виконання	Кількість діб
діагностування проблеми	1.03 – 6.03	5
збір, обробка інформації	7.03 – 19.03	12
розробка рекомендації щодо вирішення проблеми	21.03 – 21.04	31
впровадження рекомендацій	22.04 – 31.05	39

Величина гонорару консультантів, що виконують дану роботу,

складає 500 грн. на день, коефіцієнт розрахунку вартості консалтингових послуг складає 3,4. Для консультантів встановлений коефіцієнт завантаження 0,8.

14. Фіксована оплата за надані консультаційні послуги називається:

1) погодинна оплата;

2) паушальна оплата;

3) гонорар.

15. Гонорар – це:

1) оплата на основі розрахунку кількості робочого часу, яка необхідна для здійснення консультаційного проекту (у людино-годинах, людино-днях або людино-місяцях), і вартості одиниці робочого часу консультантів з урахуванням їх кваліфікації;

2) фіксована оплата за надані консультаційні послуги;

3) персоніфікована грошова винагорода за консультаційну послугу на основі попередньої домовленості.

16. Ситуаційне завдання

Генеральний директор Вінницького виробничого об'єднання безалкогольних напоїв був незадоволений роботою свого підприємства. Останнім часом рівень рентабельності виробництва знизився до критичної відмітки, а за умов сезонного коливання попиту ситуація на підприємстві наблизилася до кризової. Запаси зростали, рівень оборотних активів вимагав постійних додаткових інвестицій, які за умов незадовільного фінансового стану неможливо було профінансувати за рахунок залучених ресурсів. Керівний склад підприємства більш двох десятків років зберігався практично незмінним, дякуючи дружнім і родинним зв'язкам. Невеликі зарплати і відсутність привабливих мотиваційних механізмів не створювали на підприємстві умов для залучення нових високопрофесійних менеджерів. Вирішивши подолати кризу підприємства власними силами, генеральний директор звернувся до Вінницького консалтинг-центру з проханням провести інтенсивне навчання персоналу з нових технологій управлінням підприємством. Консалтинг-центр провів спеціально розроблене навчання з маркетингу, фінансового планування, розробки бюджету підприємства. Протягом року після початку програми навчання на підприємстві можна було констатувати збільшення обсягів продажів, розширення географії збуту продукції. Посилення конкурентної позиції підприємства в першу чергу було обумовлено розширенням асортименту з 5 найменувань до 14. Генеральний директор вважав, що 25 тис грн., які він заплатив консалтингової компанії, не були витрачені марно...

Запитання до ситуаційного завдання:

1) Визначте генеральну проблему підприємства, для вирішення якої запросили консультантів.

2) Дайте якісну і кількісну характеристику результату консультування, яку могли визначити у переговорному процесі консультанти.

3) Чи відповідає зміст консалтингового продукту потребам клієнтської організації?

4) Дайте власну оцінку ступеню результативності консалтингової послуги.

ТЕМА 15. Якість, результативність та ефективність консультування

План лекції:

15.1. Показники і методи оцінки якості консультаційних послуг.

15.2. Ефективність консультування: напрями підвищення, критерії й методи оцінки.

Ключові слова: якість консультаційних послуг, показники якості, критерії оцінки, результативність консультацій, ефективність консультаційних послуг, методи оцінки якості та ефективності, напрями удосконалення консультаційної діяльності.

Навчальна мета: формування теоретичних знань щодо понять і методів оцінки якості та ефективності консультаційних послуг з аналізом умов, що впливають на результати діяльності консультаційних фірм та окремих консультантів, освоєння практики розрахунку показників якості й ефективності консультування, розробки напрямів удосконалення консультаційної діяльності.

Основні поняття:

Якість консультаційної послуги (англ. quality of service) – це сукупність властивостей й характерних рис послуги, яка націлена на задоволення явних або прихованих потреб клієнта в процесі консультування, що оцінюється мірою задоволення попиту споживачів.

Результативність консультування – співвідношення досягнутих результатів до запланованих або очікуваних з точки зору консультаційної фірми і замовника-клієнта.

Ефективність консультування – співвідношення результату за рахунок реалізації програм запропонованих консультантами та витрат, що необхідні до практичного впровадження.

Критерії якості послуг – показники, що характеризують властивості послуги, оцінювання яких можливе за одним із способів вимірювання або експертним методом.

Зростання ролі управлінського консультування в світовій економіці пов’язано з надзвичайним ускладненням умов прийняття управлінських рішень внаслідок підвищення невизначеності бізнес-середовища та посилення асиметрії інформації. Проте існують критичні оцінки щодо ролі консультантів у процесі забезпечення довгострокового розвитку та стратегічної результативності клієнтських організацій. Відсутність усталеного теоретико-методологічного підґрунтя та обмеженість емпіричних досліджень у сфері оцінювання управлінського

консультування загострюють проблему виявлення необхідних передумов ефективної взаємодії клієнтських та консалтингових організацій.

15.1. Якість консультаційних послуг

Специфіка інтелектуального продукту консалтингу передусім визначається трудомісткістю оцінки якості консультаційних послуг за допомогою традиційних методів. Критерієм якості консалтингових послуг є задоволення клієнта, вищим ступенем якої є продовження «клієнт-консультантських» відносин і укладання договору на надання консалтингових послуг.

Для різних завдань існує оптимальна якість, якої можна досягти в кожному конкретному випадку. На деякі параметри проблемної ситуації не можуть впливати ні клієнт, ні консультант. Іноді якість обмежується ресурсами підприємства або необхідністю швидкого прийняття рішень.

Відповідно до методики Європейської Федерації консультантів по управлінню якістю консультаційних послуг існують три рівні:

А – базовий – зосереджений на розробці стратегії підвищення якості консультаційних послуг;

В – дотримання нормативних параметрів – спрямований на контроль процесу консультування на всіх етапах виконання;

С – загальне управління якістю роботи – концентрація зусиль на підвищенні кваліфікації консультантів і розвитку їхніх професійних якостей.

Відповідно до стандарту ISO 9004:2000 консалтингова діяльність відповідає наступному: «вихід» одного безпосередньо формує «вхід» для наступного. Консалтингова фірма повинна систематично виявляти і управляти процесами усередині організації. Взаємозв'язок між ними визначається як «процесний підхід». Стандарти ISO 9000 до 2000 року представляли собою вимоги з управління якістю. У нових стандартах 2000 представлені вимоги і рекомендації по впровадженню системи управління якістю.

Якість виконання консультаційного проекту залежить від фахівців, що беруть участь у проекті з боку замовника – клієнтської організації. Розуміння цілей консультування конкретними фахівцями відділів, що беруть участь у проекті, першочергове завдання консультанта. Як правило загальне розуміння ідеї властиве тільки керівництву, а тому складається ситуація, коли великий досвід роботи співробітників переростає в переконаність у вичерпних знаннях про свою компанію. Таке «позиціювання» найчастіше веде до відкритого саботажу змін або до необхідності довгих погоджень і роз'яснювальних бесід.

Одним з показників високої якості консультаційного процесу є завершення його в запланований термін, що залежить від:

- взаємодії із замовником, з одного боку, і розуміння необхідності взаємодії з консультантом, з іншого;
- наявності і дотримання процедури проведення погоджень, доробок і прийняття робіт;
- здатності оперативно погоджувати корективи в процесі виконання проектів;
- обґрунтованого визначення обсягу, складу і послідовності робіт;
- використання тільки перевірених та обґрунтованих методів дослідження і впровадження результатів консультування.

Таблиця 15.1 – Показники якості взаємодії консультанта і підприємства-клієнта

Клієнт	Консультант
- зміна стилю і методів роботи; - створення, удосконалення, зміна структури виробництва і управління; - наявність розробленої стратегії розвитку, бізнес-планів тощо; - навчання клієнта; - зміни в міжособистісних відносинах та індивідуальній поведінці; - навички діагностики і рішення проблем; - спеціальні технічні й управлінські навички та уміння в конкретних галузях; - установлення контактів з місцевими органами влади, діловими колами країни і за її межами	- наявність позитивних відгуків; - наявність рекомендацій, задоволеність клієнта роботою; - повторне звернення клієнта, перспективи подальшого співробітництва; - ріст професіоналізму (досвід, знання, уміння, навички); - удосконалення методичного інструментарію

Якість консультування – це результат взаємодії клієнта і консультанта, коли від їх порозуміння залежить успішність та ефективність удосконалення господарської та управлінської діяльності підприємства.

Для комплексного аналізу ефективності консалтингової діяльності пропонуються статистичні методи підвищення якості, причому з двох сторін: з боку клієнта і з боку консультанта. Згідно з ISO 9004:2000 статистичні методи застосовуються для кращого розуміння змін у процесах і в їх результатах. Використання цих методів може допомогти організаціям вирішити технічні проблеми і підвищити продуктивність, сприяти кращому використанню наявних даних для подальшого прийняття

рішень. Найбільш розповсюдженими є такі статистичні методи, як причинно-наслідкові діаграми, діаграми Парето, діаграми розкиду, гістограми тощо, за яких можна не тільки проаналізувати та визначити ефективність консалтингового проекту, але і вплинути на поліпшення якості і підвищення ефективності послуги.

15.2. Ефективність консультування: напрями підвищення, критерії й методи оцінки

Ефективність консультування відображає його результативність у досягненні певних цілей підприємства, визначених у договорі на консультування з витратами, які необхідні для впровадження рекомендацій.

Сучасного споживача консультаційних послуг не влаштовують тільки якісні характеристики очікуваного ефекту або наведення прикладів успішного виконання аналогічного проекту. Клієнту потрібен обґрунтований прогноз кількісного економічного ефекту.

Кількісна сторона ефективності консультаційної діяльності не завжди має чітко виражені результати, що пов'язано з практичною неможливістю виділення часткових внесків консультанта і клієнта, а також з наявністю тимчасового лага між проведенням консультування і одержанням результату від реструктуризації або реформування господарської й управлінської діяльності.

Складність оцінки роботи консультантів цілком зрозуміла. По-перше, результат багатьох управлінських нововведень, порад і рекомендацій важко оцінити кількісно (наприклад, перерозподіл функцій керівництва з урахуванням індивідуальних особливостей керівників).

По-друге, інколи спостерігається істотний часовий лаг між впровадженням нововведення і результатом впровадження (наприклад, практична віддача циклу лекцій і занять для управлінського персоналу на базі активних засобів навчання).

По-третє, результативність консультаційної діяльності має опосередкований характер, оскільки в реалізації ідей консультанта можуть брати участь колектив співробітників, які консультуються і роблять свій внесок у кінцевий результат.

У договорі доцільно вказувати напрямки, в яких консультування може дати позитивні результати, визначити перелік відповідних показників. Після діагностики консультант повідомляє клієнта про отримані результати і визначає конкретні показники, за якими визначається ефект.

Аналіз ефективності консалтингового процесу слід проводити не тільки після його завершення, а й протягом виконання проекту і навіть на етапі планування консалтингового проекту.

Існують й інші умови і чинники, які додають складності в оцінці результату консультаційної діяльності. Тому практично немає єдиної методики розрахунку ефективності і результативності управлінського консультування (табл. 15.2).

Таблиця 15.2 – Показники ефективності, яку отримає підприємство-клієнт і консультант від консалтингової послуги

Клієнт	Консультант
- підвищення ритмічності виробництва; - збільшення обсягів виробництва; - зниження витрат; - збільшення рентабельності; - освоєння нових видів продукції; - оптимізація оподатковування; - зупинка і закриття збиткових виробництв; - ліквідація зайвого устаткування; - прискорення виробничого циклу; - зниження втрат від браку; - залучення зовнішнього капіталу; - придбання нових партнерів по бізнесу або акціонерів; - зростання курсу акцій тощо	- прибуток; - структура витрат, витрати на 1 грн. послуг; - продуктивність праці консультанта; - питома вага оплати праці у вартості проекту; - розширення ринку послуг; - збільшення обсягу виконаних послуг; - ціна проекту; - рентабельність проекту; - питомі витрати на маркетинг; - повторне звернення клієнта тощо

Дуже важливий момент результативності консалтингової послуги – збіг інтересів підприємства-клієнта і консультанта при отримані відповідної ефективності від процесу консультування.

Замовник повинен знати при укладанні угоди, що кошти, витрачені ним на угоду, окупляться з високою ефективністю. У тому, що зумовлений ефект справді отриманий, замовник може переконатися після закінчення встановленого угодою терміну. Для цього в договорі неодмінно потрібно обговорити умови, зобов’язання обох сторін, при яких цей ефект може бути отриманий, а також потрібно визначити відповідальність замовника і виконавця договору в разі недоотримання ефекту.

Таким чином, питання оцінки ефективності консультаційної діяльності дозволяють підкреслити наступне:

- результативність консультацій є більш широким поняттям, ніж їхня ефективність, оскільки відбиває ряд побічних критеріїв і експертних оцінок комплексних результатів консультування;

- економічна ефективність консультування в багатьох випадках може отримати досить точну оцінку, про що говорять різні методичні підходи;

- робота консультантів, асоціацій, фірм в галузі раціоналізації управління необхідна у справі підвищення ефективності систем

управління, що висуває потребу в методичному забезпеченні роботи по оцінці консультаційної діяльності на всіх рівнях.

Оволодіння теоретичними знаннями з оцінки якості, результативності та ефективності процесу консультування допоможе сучасному фахівцю з менеджменту рівня «магістр» орієнтуватися в показниках і методах оцінки результатів консультування, запропонованих консультантом та одержаних клієнтом і використовувати ці знання при розробці консультаційних проектів з обґрунтованими показниками очікуваної ефективності і якості після впровадження рекомендованих управлінських заходів.

Контрольні питання, тести та завдання:

1. Що Ви розумієте під поняттям «якість консультаційної послуги»?
2. Назвіть фактори, що визначають якість консультування?
3. Чим зумовлюється якість консультування?
4. Чи завжди відразу очевидний ефект від змін на підприємстві-клієнтові, від реалізації запропонованих рекомендацій консультанта?
5. Коли і як Ви будете збирати інформацію для оцінки процесу і результатів консультування: а) як представник клієнтської організації; б) як консультант?
6. Якими критеріями і показниками Ви будете керуватися, щоб оцінити результати консультування: а) як представник клієнтської організації; б) як консультант? Дайте обґрунтування на конкретному прикладі.
7. Що Ви розумієте під принципами консультування і чому їх треба знати клієнтові і консультантові?
8. Сформулюйте критерії задоволеності клієнта роботою консультантів.

9 Хто, коли і як повинен здійснювати контроль за ходом реалізації консультаційного проекту?

10. Якими етичними нормами повинні керуватися у ході консультаційного процесу: а) клієнти; б) консультанти?
11. Проаналізуйте ризики консультаційного проекту та наведіть приклади щодо шляхів їх зниження.

12. Ефективність консультаційних послуг визначається:

1) обсягом коштів, що витрачаються в процесі консультування;

2) розрахованим за формулами передбачуваним економічним ефектом в результаті впровадження запланованих рекомендацій консультанта в компанії-клієнтові;

3) виявленням реальних позитивних змін в компанії-клієнтові.

13. Оцінка ефективності консалтингової діяльності здійснюється:

1) за реальними змінами в організації-клієнтові;

2) за витратами організації-клієнта на послуги консультанта;

3) за витратами організації-клієнта на навчання свого персоналу.

14. Оцінка якості роботи консультанта:

1) здійснюється встановленням того, що кожен підрозділ компанії-клієнта справляється з впровадженням запланованих та рекомендованих консультантом змін;

2) здійснюється за принципом: «чим менше витрачено коштів на консультування і чим більше написано звітів, тим краще»;

3) здійснюється з урахуванням вже наявних відгуків колишніх клієнтів про консультанта.

15. Які рекомендації можна висловити при розробці більш ефективної системи управління якістю продукції?

1) здійснення контролю якості на всіх стадіях виробництва;

2) залучення до системи контролю всіх без винятку робітників підприємства;

3) розповсюдження відповідальності за якість продукції на всіх робітників;

4) усе вищезазначене.

16. Ситуаційне завдання

Петро Васильович, директор з маркетингу компанії «Х» сидів у своєму кабінеті та намагався зрозуміти, у чому ж він припустився помилки. Він покладав значні надії на Сергія – молодого співробітника служби маркетингу, що хоч і працював у компанії трохи менше року, але вже зарекомендував себе та навіть встиг почати робити кар'єру в організації – піднявся з посади помічника до рівня менеджера з маркетингу через 7 місяців після того, як його взяли після закінчення університету до компанії «Х». Петро Васильович два тижні тому попросив Сергія підготувати все, що необхідно для участі компанії в щорічній виставці, участь у якій, на думку Петра Васильовича, могла відкрити нові перспективи розвитку для компанії. Сьогодні, через два тижні після свого прохання та за 12 днів до початку виставки, Петро Васильович попросив Сергія розказати як іде підготовка і чи все готово до участі компанії. На великий подив Петра Васильовича, Сергій зніяковів та сказав, що лише планує розпочати підготовку, і зараз не має часу, оскільки повинен закінчити звіт про дослідження ринку для товару Х21, що є його безпосереднім обов'язком. Петро Васильович не був готовий до такої відповіді, тому, не знаючи, що відповісти, запропонував Сергію, як тільки в нього з'явиться вільна хвилинка, зайти та обговорити, яка допомога йому потрібна для підготовки.

Коли Сергій вийшов з його кабінету, Петро Васильович надовго задумався, намагаючись зрозуміти, чому Сергій так неприємно його

здивував тим, що не виконав прохання. Можливо, Сергій дійсно був перевантажений роботою і не мав часу на виконання цієї роботи? Чи він просто не зрозумів, наскільки це важливо для компанії – добре підготуватися до виставки та використати пов'язані з цим можливості? А може … може Сергій просто не знав, з якого боку підійти до нової для себе справи? То чому ж він тоді не порадився зі мною? – такі невеселі думки роїлися в голові Петра Васильовича поки він розмірковував, що йому робити з Сергієм та несподіваною проблемою.

Запитання до ситуаційного завдання:

1) Перелічіть та обговоріть з колегами причини, що могли призвести до описаної в кейсі проблеми.

2) У чому помилка Петра Васильовича? Що він мав зробити інакше? Як саме?

3) Що повинен зробити Петро Васильович, щоб вирішити проблему, яка виникла?

17. Ситуаційне завдання

Роман, президент та власник невеликої компанії, що займалася оптовим продажем дрібної оргтехніки, був розлючений на керівника відділу збуту, свого давнього товариша, Ігоря:

- Як ти взагалі смієш просити придбати новий додатковий факс для свого відділу, та ще й забезпечити мобільними телефонами двох своїх менеджерів з продажу? І це після того, як лише сьогодні вранці ти мені звітував, що ви виконали план продажу в минулому місяці всього на 78%? Слухай мене уважно. Якщо в цьому місяці план не буде виконано, ні ти, ні твій відділ не отримаєте квартальної премії. Я ще подумаю, платити вам взагалі зарплату за той місяць чи ні. Іди і передай це своїм підлеглим! І поки не виконаєте план – не підходь до мене з проханнями ні про забезпечення новою технікою, ні про зміни в системі стимулювання, ні про тренінг з техніки продажу для нових менеджерів. Нехай на своєму досвіді вчаться…

Запитання до ситуаційного завдання:

1) З якою проблемою зіткнувся Роман у наведеному кейсі?

2) Як він намагається вирішити проблему?

3) У чому, на ваш погляд, можуть полягати причини проблеми?

4) Порадьте Роману, що він повинен зробити, щоб вирішити проблему.

ТЕМА 16. Стан українського ринку консультаційних послуг

План лекції:

16.1. Формування ринку консультаційних послуг в Україні

16.2. Сучасний стан і перспективи розвитку ринку консалтингу в Україні

Навчальна мета: формування теоретичних знань щодо становлення ринку консалтингових послуг в Україні, оцінки сучасного рівня та перспектив його розвитку.

Ключові слова: служби наукової організації праці, еволюція українського консалтингу, сегменти ринку, Асоціація «Укрконсалтинг», попит на консультаційні послуги, проблеми і перспективи розвитку консалтингу.

Сучасний рівень і темпи розвитку галузей економіки, активні інноваційні процеси, інтенсивна конкуренція на українському ринку визначають високі вимоги до ведення бізнесу учасниками ринку. Велике значення в умовах поглиблення і загострення сучасних завдань у бізнесі набуває якість управлінських рішень, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції підприємства, галузі, регіону, держави, а тому зростає потреба в професійних консультаційних послугах і розвитку ринку консалтингу, як інфраструктури бізнесу.

16.1. Формування ринку консультаційних послуг в Україні

Український консалтинг виник і «загартовувався» на радянських доктринах**,** методиках та підходах**.** Численні економічні та галузеві науково-дослідницькі інститути розробляли й удосконалювали методологію управління виробництвом, впроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зростання ефективності праці, використання матеріальних та інших ресурсів.

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

Згодом у СРСР був накопичений досить значний досвід з управлінського консультування. У цьому напрямку плідно працювали

спеціалізовані центри в містах Таллінні, Москві, Ленінграді, Києві, Новосибірську.

У 1980-ті роки почали відроджуватися служби наукової організації праці, по-перше, націлені на вирішення питань підвищення ефективності праці й управління. За змістом вони були найбільш близькі до служби внутрішніх консультантів (СВК) у США (табл. 16.1).

Таблиця 16.1 – Порівняльний аналіз служб консультування США і СРСР у 80-х роках

Служба внутрішніх консультантів у США (1970-1980 рр.)	Служби наукової організації праці у СРСР (1980-ті роки)
- аналіз виробничо-господарської діяльності, виділення проблем, що вимагають нововведень	- удосконалення кооперації і поділу праці, нормування й оплати
- розробка або пошук нововведень, спрямованих на рішення проблеми	- поширення передових прийомів праці
- проведення змін у керуванні	- раціональна організація й обслуговування робочих місць
- підвищення загальної сприйнятливості до нововведень і поширення їх у всій організації	- наукові методи підбору, розміщення і просування кадрів

Для служб внутрішніх консультантів головним є пошук нововведень і підвищення сприйнятливості до них, а для служб наукової організації праці характерні велика предметність, емпіризм та ідеологічне навантаження.

Визначення поняття «управлінське консультування» можна знайти ще в літературі часів «перебудови». У публікації І. Прокопенка «Управлінське консультування як послуга», датованій 1988 роком управлінське консультування характеризується як послуги, що надаються незалежними і професійно підготовленими фахівцями (консультантом або їх групою) з метою діагностики, аналізу та практичного рішення управлінських і виробничих проблем. Консалтинг в його «науково-виробничій формі» існував на території СНД ще до приходу ринку.

Зародження ринкових відносин, поява в Україні організацій міжнародної технічної допомоги ЄБРР, USAID, TACIS, PW&C, Know-how та інших, прихід на пострадянський простір компаній тоді ще «Великої шістки» відкрило якісно новий етап у розвитку українського консалтингу як сфери підприємницької діяльності, а не професійних послуг з впровадження науки у виробництво. Саме тоді почали з'являтися перші

українські консалтингові центри, що спеціалізувалися переважно на навчанні.

Наступний етап був зумовлений величезною кількістю приватизаційних процесів, що проходили в 1995-2000 роках. У цей період, що ознаменувався різким і динамічним розвитком бізнесу, створенням приватних підприємств, попит на консалтингові послуги помітно зріс. З ростом професіоналізму консультантів, чіткою сегментацією ринку за видами послуг, український консалтинг формував свої національні риси і підходи, що стали результатом симбіозу планово-директивних і ринкових підходів, міжнародного досвіду і розуміння специфіки вітчизняних умов. Консалтинг в Україні має свої ментальні особливості, які іноді стають перевагами, іноді – недоліками в порівнянні із західними конкурентами.

Зараз існують три основні загальновизнані причини, що сприяють створенню і просуванню професійного консультування в Україні:

1) створення професійних вітчизняних служб, що в змозі зменшити залежність країни від іноземних експертів;

2) оптимальне пристосування ноу-хау в управлінні до специфічних умов України саме місцевими професіоналами;

3) зниження вартості консультаційної частини багатьох проектів за рахунок збільшення вітчизняних фахівців, що забезпечить їх доступність для українських клієнтів, включаючи дрібних підприємців.

16.2. Сучасний стан і перспективи розвитку ринку консалтингу в Україні

За досить короткий термін в Україні сформувався власний ринок консалтингових послуг, спектр і наповнення яких в цілому відповідає світовій практиці. Цей факт наведено у повідомленні ЄБРР з посиланням на Огляд ринку консалтингових послуг, підготовлений консалтинговою групою «Астарта-Таніт» на замовлення Програми Ділових консультацій ЄБРР в Україні. Огляд охопив усі регіони України, респондентами стали більше двохсот компаній і агентств.

Обсяг консалтингового ринку Україні в 2007-2009 роках становив у середньому близько 0,3% ВВП, що трохи більше, ніж аналогічні показники Польщі (0,1%) та Італії (0,2%), але менше, ніж у Фінляндії (1,1%), Німеччині (1%) і Великобританії (0,9%), що свідчить про його значний поточний потенціал (рис. 16.1).

Програма Ділових консультацій ЄБРР прийшла в Україну в 2010 році з метою сприяти підвищенню конкурентоспроможності малих і середніх підприємств України і розвивати місцевий ринок консультаційних послуг. Станом на кінець 2010 року в рамках цієї Програми розпочато реалізацію 40 проектів для підтримки місцевого приватного бізнесу, 10 з яких були завершені й отримали рейтинг

«успішний» і «дуже успішний». Для реалізації проектів залучаються переважно місцеві консультанти з необхідним досвідом роботи.

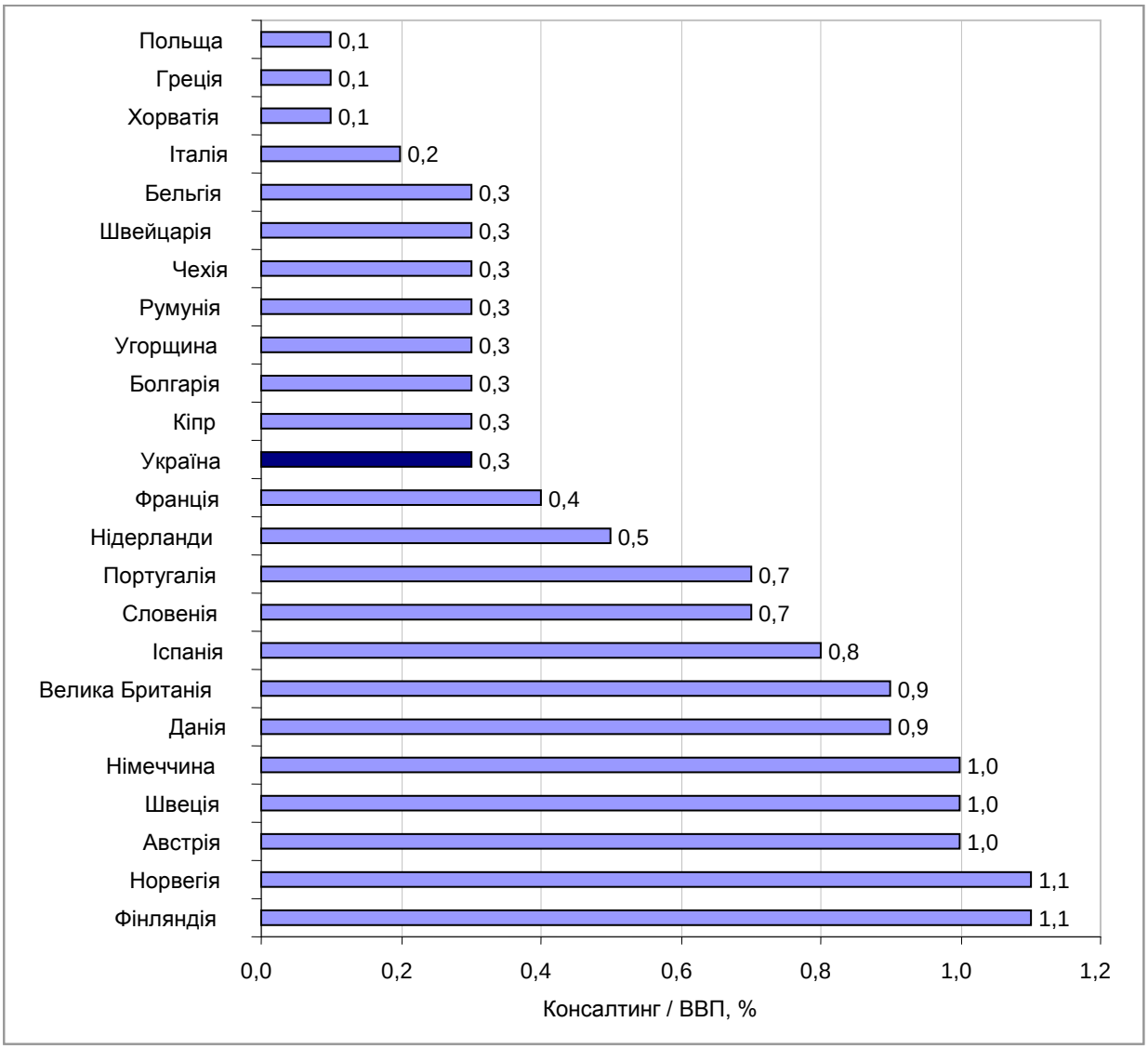

Рисунок 16.1 – Обсяг ринку консалтингових послуг до ВВП в 2007-2009 рр.

Найбільш місткими ринковими сегментами в Україні в 2009 році були консалтингові послуги у сфері інформаційних технологій (27% у загальному обсязі ринку), юридичний консалтинг (15%), маркетингові та стратегічні дослідження (13%) (рис. 16.2).

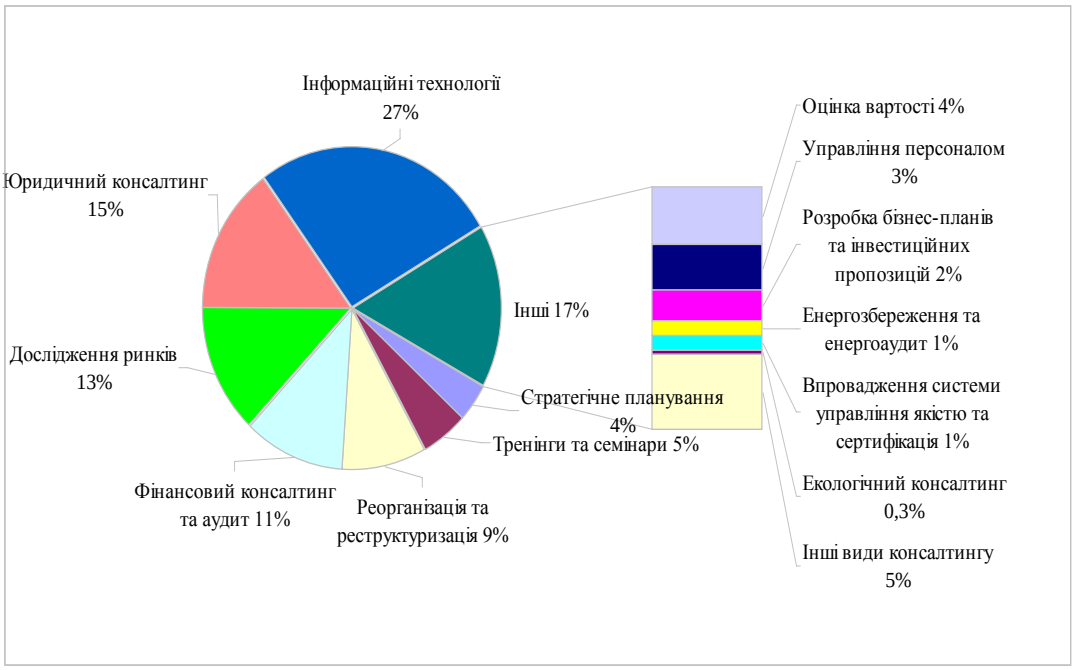

Рисунок 16.2 – Місткість ринку консалтингових послуг в Україні в 2009 р. за сегментами

У сучасній ринковій економіці консультаційні послуги є найважливішим елементом підтримуючої її функціонування інфраструктури. Центрами українського консультування є великі промислові центри – Київ (80% ринку), Донецьк, Дніпропетровськ. Ці міста представляють собою скупчення капіталу, підприємств, а, отже, проблем. Велика кількість консультаційних фірм забезпечує постійну конкуренцію і тому запити керівників підприємств на порядок вище, так само як і рівень завдань і пропонованих рішень. Замовлення на консультаційні послуги носять глобальний характер, керівники, з огляду на більш високу інтенсифікацію бізнесу, частіше звертаються за допомогою до професіоналів. З боку столичних консультаційних компаній існує постійний інтерес, спрямований на пошук потенційних клієнтів у регіонах. В основному мова йде про великих замовників, наприклад, про заводи-гіганти, підприємства паливно-енергетичного комплексу, державні організації, що мають свої представництва в містах.

Приблизно 70% українських консультаційних компаній були створені після 2000 року. Кількість компаній, яких можна назвати активними учасниками ринку, близько 1500. Загальна чисельність співробітників, зайнятих у сфері консалтингу в Україні, становить 20000 осіб. Більшість консалтингових компаній – невеликі, з чисельністю працівників до 10 осіб. У приватній власності перебуває 96% консультаційних компаній в Україну, з них 86,5% повністю в українській власності, інші – пропорційно змішані, або іноземні.

Існує два об'єднання:

- Асоціація «Укрконсалтинг» (1992 р.), яка об'єднує більше ста учасників і має шість представництв у регіонах, в яких працюють понад

1000 консультантів. Щоб бути більш конкурентоспроможними на світовому ринку, асоціація вступила в Європейський союз консалтингових асоціацій (Феаки). Це автоматично поліпшить позиції «Укрконсалтинг» на вітчизняному ринку, оскільки Феаки послідовно проводить політику поєднань використання іноземних та місцевих консультантів у реалізації міжнародних консалтингових програм;

- Українська асоціація менеджмент-консультантів (1998 р.), яка об'єднує близько тридцяти учасників.

Також в Україні присутня «велика четвірка»:

- PricewaterhouseCoopers;
- Ernst & Young;
- KPMG;
- Deloitte & Touche.

З 1995 року ведеться співробітництво Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку з американськими консалтинговими фірмами Price WaterhouseCoopers, Barents Group LLC з питань розвитку сучасної інфраструктури українського ринку. Всі проекти фінансуються Агентством з міжнародного розвитку США (AID).

Консультаційні фірми, що працюють в Україні за програмами TASIC, AID та інших аналогічних структур, за даними Відділу технічної допомоги TASIC, об’єднують приблизно 150 консультаційних фірм із усіх країн європейської співдружності, що працюють переважно з питань управлінського і фінансового консультування в наступних галузях народного господарства: сільське господарство; енергетика; атомна енергетика; транспорт; зв’язок та ін. Особливими перевагами діяльності цих фірм є повне або частково покриття витрат клієнтами на виконання консультаційних послуг в рамках зазначених програм.

Досить велику активність на ринку мають компанії та індивідуальні консультанти, які «торгують знаннями», проводять семінари, конференції, організовують курси та клуби. Ця маркетингова діяльність переросла в окремий бізнес-напрямок, основу якого складає навчальне консультування.

Параметри українських консультаційних компаній неоднорідні і можуть істотно відрізнятися за сегментами. Оскільки ринок відкритий для появи нових компаній, прогнозується збереження високого рівня конкуренції в умовах відходу з ринку частини дрібних гравців, подальшого поглиблення спеціалізації і пошук нових якісних методів, які будуть виділяти консультаційні компанії з числа інших.

Аналізуючи місткість ринку, варто робити поправку на світову кризу, яка спровокувала зниження споживання консультаційних послуг з 500 млн. дол. у 2007 р. до 300 млн. дол. у 2010 р. На думку аналітиків, відновлення ринку почалося в 2011 році і буде відбуватися протягом наступних чотирьох років (рис. 16.3).

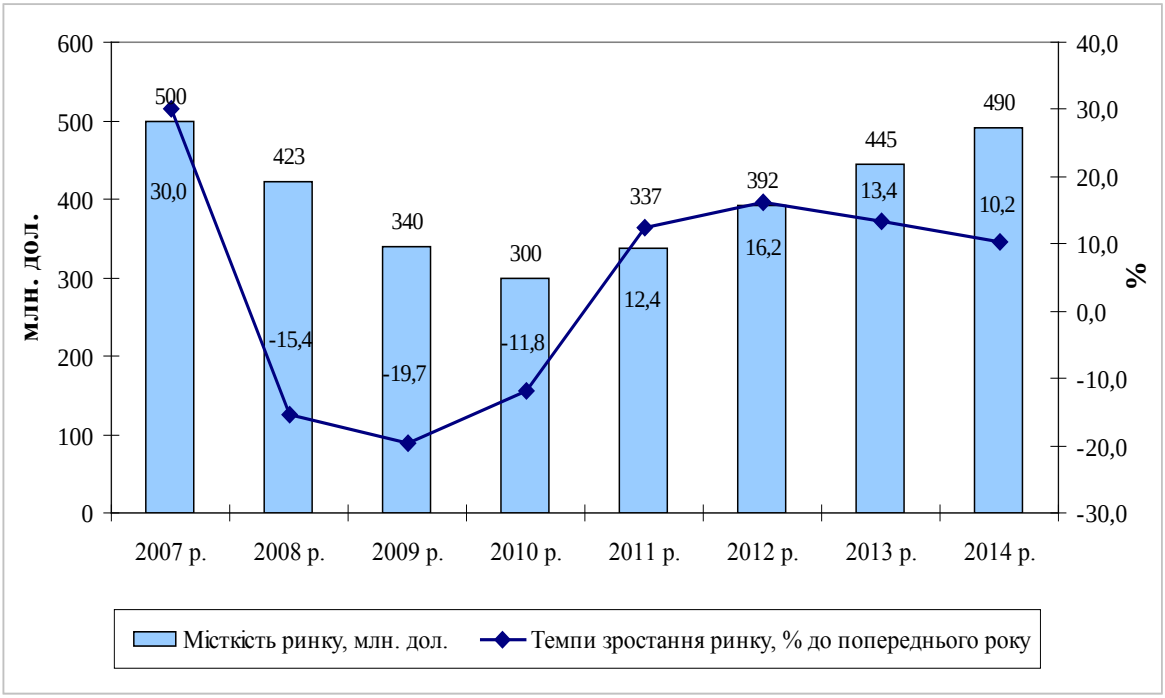

Рисунок 16.3 – Місткість ринку консалтингових послуг в Україні

Тенденції приходу на український ринок світових брендів у сфері консультування – добрий знак і перспектива для українських підприємств, але більша загроза для вітчизняних консультантів. На сьогоднішній момент світові лідери займають великий обсяг ринку, від 25 до 40%, залежно від сегмента. Вони налічують велику кількість співробітників компанії, працюють з великими підприємствами або іноземними представництвами, які розташовані на території України.

Місцеві консультанти так само представлені у всіх сегментах, але сильно поступаються своїми позиціями міжнародним представництвам (табл. 16.2).

Таблиця 16.2 – Світові лідери на українському консалтинговому ринку

Сегмент	Управлінський консалтинг	Маркетингові дослідження	Фінансовий консалтинг і аудит	Консалтинг в сфері IT	Юридичний консалтинг	Консалтинг в сфері управління персоналом
Світові лідери	McKinsey & Company Boston Consulting Group Bain & Company та інші	AO Nielsen GFK TNS та інші	Deloitte Ernst & Young KPMG та інші	Roland Berger Strategy Consultants Amazing Global Technologies та інші	Baker & McKenzie-CIS CMS Cameron McKenna DLA Piper та інші	Brain Source International Manpower CDS Recruiting та інші
Частка на ринку України	40%	40%	80%	10%	25%	40%

Замовниками вітчизняних компаній виступають невеликі підприємства малого і середнього бізнесу. Основна перевага вітчизняних консультантів – невисока вартість послуг у порівнянні з іноземними компаніями.

Незважаючи на позитивні зміни в динаміці використання консультаційних послуг, про тотальну взаємодію керівників і консультантів говорити зарано. За даними досліджень, тільки третина всіх опитаних підприємств користуються послугами консультантів. Решта (72%) не роблять цього, і майже половина з них не можуть назвати жодної консалтингової компанії, оскільки ніколи не цікавилися цим питанням.

Причиною такого низького відсотка звертання до консультантів є відсутність розуміння необхідності консультаційних послуг: саме так відповіли 50% опитаних; 19,7% керівників підприємств, «можливо», раді були б проконсультуватися, але на даний момент не можуть собі цього дозволити, посилаючись на важку економічну ситуацію. Трохи менше компаній (18,2%) відповіли, що не потребують послуг, оскільки самі вирішують всі виникаючі питання. Всього 7,6% компаній мають недостатньо інформації про можливості роботи з консультаційними компаніями, а 4,5% не вірять в ефективність подібного співробітництва.

Попит на консалтингові послуги різниться і залежить від розвитку галузі, в якій надаються послуги (рис. 16.4).

Рисунок 16.4 – Попит на окремі види консалтингових послуг

На першому місці, за кількістю запитів та реалізованих проектів – юридичний консалтинг, попит на який становить 16,9%. На другому місці – тренінги та семінари, загальний обсяг яких – 15,6%. Третє місце (14,3%) дісталося напрямку «впровадження систем управління якістю і

сертифікація». Четверте місце розділили між собою «фінансовий консалтинг та аудит», «управлінський консалтинг» і «консалтинг в сфері інформаційних технологій».

Найбільш активно зростаючим сегментом на ринку консалтингових послуг є сегмент навчання, яке надається як зовнішніх клієнтам, так і консалтинговим компаніям всіх сфер діяльності.

На сьогоднішній день сегмент тренінгів та навчальних програм для консалтингових компаній в Україні не є чітко виділеним і відокремленим сегментом ринку. Навчальні програми для консультантів частково реалізуються в рамках діяльності професійних об'єднань, які існують на ринку відповідно до їхнього профілю. Консультанти можуть скористатися тематиками навчання, призначеними для представників всього бізнес-середовища. Існує велика потреба в підвищенні рівня знань в галузі методології консалтингової діяльності за такими напрямами: управління консультаційним процесом, менеджмент проектів, комерційні та маркетингові питання, включаючи навички ведення переговорів і укладення контрактів, менеджмент продажів. На ринку короткострокового навчання спостерігається нестача пропозицій з найбільш затребуваних консультантами тем за специфікою консультаційного бізнесу: менеджменту і маркетингу консультаційного процесу (рис. 16.5).

Рисунок 16.5 – Зацікавленість консалтингових компаній у навчанні

Українські консультанти проявили найбільшу зацікавленість до тренінгів за такими основними напрямками:

- міжнародні стандарти обліку та інші фінансові аспекти;

- розвиток особистісних якостей, комунікаційних та презентаційних навичок, діловий етикет;

- управління проектами.

Серед тенденцій ринку тренінгових послуг можна виділити наступні напрямки:

- зростання потреб компаній у проведенні корпоративних тренінгів, а також програм міні-MBA для ключових співробітників;

- поява нових програм з малобюджетних маркетингових стратегій, антикризового стратегічного управління, управління організаційними змінами, аналізу ризиків;

- поява спільних партнерських проектів двох і більше компаній;

- проведення безкоштовних або умовно платних відкритих майстер-класів, тренінгів;

- поява на ринку нових форм консультацій в режимі on-line та електронного навчання (e-learning).

Найбільш цікаві напрями навчання для консультантів – це менеджмент консультаційного процесу, маркетинг консультаційних послуг, навички ведення переговорів, укладання контрактів, менеджмент проектів, менеджмент продажів, експрес-діагностика бізнесу і планування ресурсів підприємства.

Більшість консультантів відзначають недолік пропозицій з таких тем, як менеджмент і маркетинг. А що стосується тренінгів з менеджменту продажів, лідерських навичок, ведення переговорів і укладення контрактів, то консультанти визначають, що їх якість не завжди здатна врахувати всі особливості консультаційного бізнесу.

Український ринок характеризується і рядом існуючих проблем: низька обізнаність та інформованість споживачів, складність отримання об'єктивної інформації про діяльність та якість послуг консалтингових компаній, недовіра до консалтингу, низька активність професійних об'єднань і невисокий рівень інтеграції українських консалтингових компаній в міжнародні об'єднання.

Рішенням цих проблем може стати:

- ініціатива та проведення форумів, конференцій, інших публічних заходів, присвячених проблемам і перспективам українського консультаційного ринку;

- популяризація консалтингу – як сегменту ділової інфраструктури для споживачів, включаючи малі та середні підприємства;

- підвищення відкритості і прозорості українського консультаційного ринку;

- реалізація навчальних програм серед консультантів;

- підтримка діяльності професійних об'єднань на консультаційному ринку.

Управлінський консалтинг має свої перспективи. На думку фахівців у середньостроковій перспективі на ринку України будуть затребувані

консультаційні послуги, пов'язані з поліпшенням фінансового стану клієнтів, реструктуризацією, обслуговуванням процесів залучення інвестицій і великих проектів державного значення.

У довгостроковій перспективі будуть розвиватися послуги, що забезпечують стратегічну конкурентоспроможність клієнтів консалтингових компаній, що базуються на інноваційних управлінських концепціях та інструментах у всіх сферах і сегментах консультаційного ринку.

Окремим сегментом консалтингової діяльності, який буде розвиватися за аналогією з європейським і світовим ринком, є аутсорсинг бізнес-функцій в галузі управління персоналом, інформаційними технологіями й фінансовий консалтинг та аудит.

Можливий успіх консультаційних організацій в Україні багато в чому залежить від їх сприйнятливості до нововведень, адаптованості послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів втручання та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій. Майбутнє консалтингу нерозривно пов’язане з підвищенням професіоналізму консультантів, високою якістю виконання замовлень, дотриманням етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів.

Контрольні питання, тести та завдання:

1. Дайте характеристику джерел інформації про консультаційні фірми (консультантів) в Україні.

2. Які міжнародні та українські асоціації консультантів Ви знаєте?

3. Яке значення мають асоціації консультантів для клієнтських організацій?

4. У чому, на Ваш погляд, полягає головна відмінність підходів до управлінського консультування українських фахівців? Наведіть приклади.

5. Спланувати створення консультаційної фірми. Основними завданнями при цьому будуть:

- вибір директора і розподіл посад між учасниками групи;
- обрати назву фірми;
- виокремити спрямування консультаційних послуг (сфера, галузь, спеціалізація, розмір фірми, сегментація споживачів), що надаються;
- обрати основну клієнтуру фірми;
- акумулювання необхідних знань для здійснення фахових консультацій;
- визначення мінімальних кваліфікаційних критеріїв для осіб, що працюють на різних посадах у фірмі;
- визначення етики поведінки з клієнтами, кодексу та дисциплінарних заходів;
- кошторис послуг та винагорода консультантів (системи оплати

праці);

- поширення інформації про послуги фірми (реклама).

6. Оберіть, що було характерним для служб внутрішніх консультантів (США, 1970-1980 рр.) та для служб наукової організації праці (СРСР, 1980-ті роки):

1) пошук нововведень і підвищення сприйнятливості до них;

2) велика предметність, емпіризм та ідеологічне навантаження.

7. Які країни мають найбільший обсяг консалтингового ринку?

1) Велика Британія;

2) Німеччина;

3) Данія;

4) Чехія;

6) Італія;

7) Україна;

8) Фінляндія;

9) Нідерланди;

10) Норвегія.

8. Оберіть три найбільш популярні види консалтингові послуги в Україні:

1) фінансовий консалтинг;

2) консалтингові послуги у сфері інформаційних технологій;

3) юридичний консалтинг;

4) стратегічне планування;

5) маркетингові та стратегічні дослідження;

6) тренінги та семінари;

7) реорганізація та реструктуризація.

9. Основна перевага вітчизняних консультантів:

1) невисока вартість послуг у порівнянні з іноземними компаніями;

2) можливість зібрати більш достовірну інформацію;

3) високий рівень якості послуг;

4) менші витрати часу на збирання інформації;

5) більш кваліфікований персонал.

10. Можливий успіх консультаційних організацій в Україні залежить від:

1) рівня цін;

2) адаптованості послуг до потреб клієнтів;

3) пошуку нових продуктів і ринків;

4) застосування нових методів втручання та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій.

ВИСНОВКИ

Навчальний посібник націлений на формування знань, навичок та умінь консультування з питань управління й організаційного розвитку, оволодіння методами діагностики проблем підприємства, розробки та впровадження управлінських рішень, а також засобів залучення людських ресурсів до процесів змін з метою сталого підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності підприємств, фірм, корпорацій на регіональному, державному і світовому рівні.

Формування теоретичних знань щодо місії, цілей і завдань управлінського консультування як інфраструктури бізнесу, масштабів консалтингових послуг у світі будуть сприяти досягненню мети професійного та кар'єрного росту в практичній діяльності фахівця рівня «магістр» за рахунок орієнтації на довгострокові завдання, виходячи з ресурсних можливостей, конкурентних переваг і активізації ділової активності на сучасному ринку консультаційних послуг.

Класифікація, характеристика й особливості зовнішнього і внутрішнього консалтингу забезпечують конкурентні переваги завдяки впливу на вибір ефективних форм і видів діяльності.

Освоєння практичних навичок планування процесу консультування за часом, з питань ефективного використання ресурсів дозволяє активно впливати на стратегічний розвиток суб'єктів господарювання в динамічному навколишньому середовищі, що стає невід'ємною умовою успішного бізнесу.

Систематизація науково-методичних, теоретико-практичних підходів до удосконалення окремих методів управління за функціями, процесами, видами діяльності буде сприяти підвищенню якості та ефективності рішень управлінських проблем на різному рівні з різною галузевою приналежністю та різними формами власності.

Питання управління ресурсами, що забезпечують діяльність підприємства, дозволяють використати сучасні підходи до кадрової політики, мотивації і формування ефективних взаємовідносин «консультант – клієнт – замовник».

Особливості управління консалтинговою фірмою необхідні під час підготовки менеджерів рівня «магістр» для створення оптимальної організаційної структури, освоєння новітніх технологій бізнесу в умовах інноваційної модернізації господарської діяльності підприємства. В майбутньому, з метою підвищення ефективності використання ресурсів, менеджерам підприємств і всім консультантам, незалежно від їх вузької спеціалізації, неминуче доведеться займатися проблемами фінансової діяльності. Оволодіння теоретичними знаннями з цих питань допоможуть фахівцю в практичній діяльності подолати ринкові непередбаченості та

кризові явища. Це стосується також проблем управління виробництвом на підприємствах різних галузей і форм власності.

Збереження конкурентних позицій на ринку, успіх у бізнесі, міжнародний маркетинг – сфера професійної діяльності консультантів, що потребує систематизації знань з особливостей національної економіки, міжнародного співробітництва на рівні підприємств, фірм, корпорацій для забезпечення успішної господарської діяльності, підвищення рівня життя населення з одночасним ростом кар'єри молодого фахівця.

Консалтинг в сучасних умовах обов'язково використовує ІТ-технології в процесах обробки інформації, планування, прогнозування, моделювання управлінських ситуацій на основі оптимізації рішень в умовах реального бізнесу.

Важливими в роботі майбутніх фахівців консалтингових фірм є питання, пов'язані з ціноутворенням на інтелектуальні послуги, які повинні врахувати інтереси клієнта-замовника і консультанта-професіонала та забезпечити обґрунтовану винагороду за кінцевими результатами співпраці.

Знання та уміння визначити показники і методи оцінки результатів консультування, що запропоновані консультантом та одержані клієнтом, необхідні для розробки консультаційних проектів при обґрунтуванні рівня очікуваної ефективності після впровадження рекомендованих управлінських заходів.

Можливий успіх консультаційних фірм в Україні багато в чому залежить від їх готовності до нововведень, адаптованості послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування сучасних методів втручання в господарську діяльність з метою внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій. Майбутнє консалтингу нерозривно пов'язане з підвищенням професіоналізму консультантів, високою якістю виконання замовлень, дотриманням етичних стандартів, правових норм, здатних задовольнити потреби клієнтів.

Сподіваємося, що навчальний посібник «Основи управлінського консультування» допоможе менеджерам рівня «магістр» придбати необхідні теоретичні знання і практичні навички у світі інтелектуального бізнесу та забезпечить гарантований попит на ринку праці з перспективою кар'єрного росту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Верба В.А. Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
2. Консалтинг: методы и технологии / М. Зильберман. – СПб.: Питер, 2007 – 432 с.
3. Основи управлінського консультування: Навчальний посібник / Князь С.В., Георгіаді Н.Г., Князь О.В. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2006. – 156 с.
4. Соколова М.М. Управленческое консультирование: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 215 с.
5. Управленческое консультирование. Введение в профессию / Под ред. Милана Кубра. – М.: Планум, 2004. – 976 с.

Додаткова:

6. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 240 с.
7. Березной А. Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI в. // Мировая экономика и международные отношения. – 2000. – №9. – С. 3-18.
8. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 192 с.
9. Блок П. Безупречный консалтинг. – СПб.: Питер, 2007. – 304 с.
10. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. Серия «Эффективный тренинг». – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.
11. Гончарук В.А. Как выбрать консультанта / В.А. Гончарук // Управление компанией. – 2008. – №3. – С. 36-38.
12. Гусаков В.А. Ясная стратегия бизнеса / В.А. Гусаков. – М.: Вершина, 2009. – С. 56-59.
13. Демьяненко В.С. Навигаторы большого бизнеса / В.С. Демьяненко // CEO. – Май. – 2009. – С. 25-26.
14. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 200 с.
15. Консалтинг в антикризисном управлении (теория и практика) / М.И. Гончаров, Г.А. Лемзяков. – М.: Экономика, 2005. – 245 с.
16. Консалтинг менеджмента, или как улучшить свой бизнес / Под ред. К. Маркхэма. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 392 с.
17. Коростелев В.А. Роль консалтинга в управлении бизнесом. – К.: МАУП, 2004. – 252 с.
18. Коуп М. 7 основ консалтинга. – СПб: ПИТЕР, 2007. – 336 с.

19. Липпит Г., Липпит Р. Консалтинговый процесс в действии. – СПб.: ПИТЕР, 2007. – 208 с.
20. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 414 с.
21. Маккхем С. Управленческий консалтинг. – М.: Издательство «Дело и сервис», 1999. – 288 с.
22. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 381 с.
23. Матиас Киппинг, Ларс Энгвелл. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода. – Х.: Изд-во «Гуманитарный центр», 2008. – 416 с.
24. Носов В.Л. Чем они могут мне помочь? (или преимущества найма консультантов) / В.Л. Носов // Мир консалтинга. – 2007. – №1. – С. 14-16.
25. Основи управлінського консультування: Навчальний посібник / Хміль Ф.І. – К.: Академвидав, 2008. – 240 с.
26. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 1986. – 418 с.
27. Руководство по управленческому консалтингу. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 288 с.
28. Тихонова Л.А. Что повышает эффективность управленческого консультирования // Генеральный директор. – 2007. – №8. – С. 32-34.
29. Токмакова Н.О., Андриянова М.В. Менеджмент-консалтинг / учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 271 с.
30. Управленческий консалтинг: словарь-справочник / М.О. Шишханов. – М.: Анкил, 2006. – 896 с.
31. Уикхем Ф. Консалтинг в управлении проектами. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 368 с.
32. Научно-практический журнал «Управленческое консультирование» [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.szags.ru/index.phtml?id_page=394.
33. Проблеми економіки: науковий журнал [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Pekon/index.html.
34. Ринок консультаційних послуг в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / А.Е. Воронкова, Т.О. Рибакова // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2006. – №4. Т.1. – С. 92-96. / Режим доступу до журналу: http://manved.at.ua/publ/rinok_konsultacijnikh_poslug_v_sferi_zovnishnoekonomichnoji_dijalnosti_pidpriemstv/2-1-0-16.
35. Управління розвитком: збірник наукових праць [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/Portal/soc_gum/Uproz/index.html.

ДОДАТОК А. Приклад договору про надання консалтингових послуг

Договір № _____
про надання консультування з питань комерційної діяльності та управління

м. Київ **«___» _____ 20__ р.**

_____

в особі генерального директора _____,
далі – **Замовник,** який діє на підставі Статуту, з однієї сторони, та **Фізична особа-підприємець Чугунов Ігор Іванович**, далі – **Виконавець**, який діє на підставі Свідоцтва про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця, виданого Дарницькою районною у м. Києві державною адміністрацією 15 червня 20__ року, про що зроблено запис 15 червня 20__ року за № 20650000000010469, та Свідоцтва про сплату єдиного податку, з другої сторони, надалі Стороні, уклали цей Договір про нижченаведене:

1. Предмет договору.

1.1. Замовник доручає, а Виконавець зобов'язується надати йому, у відповідності до умов Даного Договору, консультацію (письмову консультацію) з питань комерційної діяльності та управління у вигляді модулю (семінару, корпоративного семінару-тренінгу, індивідуального консультування) на тему «_____».

1.2. Зміст консультації з питань комерційної діяльності та управління, строки консультування визначені у Додатку № 1 до цього Договору, який є невід'ємною частиною цього Договору.

1.3. Рахунок-фактура Виконавця є невід'ємною частиною цього Договору.

2. Вартість і порядок розрахунків.

2.1. Загальна вартість консультування становить 2000 (дві тисячі) гривень 00 копійок без ПДВ, який не нараховується. Виконавець є платником єдиного податку.

2.2. Розрахунки за надання консультації здійснюються Замовником у наступному порядку:

- не пізніше, ніж за 4 (чотири) робочих дня до дати початку консультування Заповідник сплачує Виконавцю авансовим платежем 1800 (одна тисяча вісімсот) гривень на підставі пред'явленого Виконавцем рахунку-фактури. У тому випадку, коли на дату початку консультування авансовий платіж Замовника не поступив на поточний банківський рахунок Виконавця, Виконавець має право відмовити в консультуванні.

2.3. Форма розрахунків: безготівковий розрахунок шляхом банківського переказу коштів на поточний рахунок Виконавця.

3. Зобов'язання Сторін.

3.1. Виконавець зобов'язується: надати консультування в термін та в послідовності згідно Додатку № 1 до цього Договору.

3.2. Замовник зобов'язується:

- прийняти консультування відповідно до Акту прийому-передачі консультування;
- своєчасно оплатити консультування у відповідності з п. 2.1, п. 2.2., п.2.3 цього Договору.

4. Порядок здачі та приймання консультування.

4.1. Після завершення надання консультування Виконавець та Замовник підписують Акт приймання консультування.

5. Форс-мажорні обставини.

5.1. Сторони звільняються від відповідальності за повне або часткове невиконання зобов'язань якщо це сталося в наслідок форс-мажорних обставин, а саме: пожежі, стихійного відважна, збройного конфлікту, перекриття шляхів руху транспорту внаслідок страйку, рішень Уряду або інших обставин, які перебувають поза контролем Сторін та впливають на виконання Сторонами своїх зобов'язань.

5.2. Сторона, яка зазнала дії обставин непереборної сили, повинна негайно повідомити про це іншу Сторону. Факт наявності та строки дії форс-мажорних обставин підтверджується уповноваженим на те органом.

5.3. Після припинення дії обставин непереборної сили строки виконання зобов'язань відсувається на строк дії обставин непереборної сили.

5.4. Якщо дія обставин непереборної сили триває більш ніж 30 календарних днів, Стороні мають право припинити дію цього Договору, письмово попередивши про це іншу Сторону. При цьому аванс, перерахований Виконавцю, у разі не досягнення результатів Договору, що вказані в Додатку №1, повертається Замовнику.

6. Відповідальність Сторін.

6.1. Виконавець несе відповідальність за якість надання консультування та строки досягнення результатів по консультуванню згідно Додатку № 1 до цього Договору.

6.2. За порушення строків надання консультування, що визначені у Додатку № 1, Виконавець сплачує Замовнику пеню у розмірі подвійної облікової ставки Національного банку України, що діяла на період за який нараховується пеня, від вартості консультування, наданого з порушенням строку.

6.3. За порушення строків сплати консультування, Замовник сплачує Виконавцю пеню у розмірі подвійної облікової ставки Національного банку України, що діяла на період за який нараховується пеня, від вартості неоплаченого консультування.

6.5. Сплата пені не звільняє Стороні від виконання зобов'язань за Договором.

6.6. Спори, що виникають при виконанні цього Договору, повинні вирішуватися шляхом переговорів між Сторонами. Спори, що залишились не вирішеними шляхом переговорів, вирішуються Господарським судом відповідно до чинного законодавства України.

7. Конфіденційність

7.1. Виконавець зобов'язаний зберігати в таємниці всі відомості про господарську та комерційну діяльність Замовника, що сталі йому відомими в зв'язку з виконанням цього Договору.

8. Інші умови.

8.1. За Виконавцем зберігаються всі авторські та суміжні права на письмові матеріали консультування. Замовник ніколи не буде претендувати на авторське право на письмові матеріали консультування або на будь-які його окремі частини чи на його поновлення.

8.2. В усьому, що не обговорено цим Договором, Стороні керуються чинним законодавством України.

8.3. Цей Договір набирає чинності з моменту його підписання та діє до повного виконання Сторонами своїх зобов'язань.

8.4. Ніякі зміни в цей Договір не можуть бути внесені без складання письмової угоди, завіреної повноваженими представниками обох Сторін.

8.5. Цей договір укладено в двох примірниках українською мовою, по одному примірнику для кожної Стороні.

8.6. До цього Договору додаються такі матеріали, що є його невід'ємною частиною:

8.6.1. Додаток № 1 «Зміст та строки консультування».

9. Юридичні адреси, банківські реквізити та підписи Сторін.

Замовник

Виконавець

Фізична персона – підприємець Чугунов Ігор Іванович, який діє на підставі Свідоцтва про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця, виданого Дарницькою районною у м. Києві державною адміністрацією 15 червня 20__ року, про що зроблено запис 15 червня 20__ року за № 20650000000010469, ідентифікаційний номер фізичної особи-платника податків та інших обов'язкових платежів 2209217670.
Місце проживання: м. Київ, вул. Урлівська, 3, кв.83.
Поточний рахунок № 26006501277346 у філії «Харківське відділення Промінвестбанку в м. Київ», код банку 322205, код ЄДРПОУ 09322202.
Поштова адреса: 02034, м. Київ, вул. Урлівська, 3, кв.83.
Тел. (044) 572-02-13, (067) 327-34-60.
Виконавець є платником єдиного податку.

Замовник:

_____

М.П.

Виконавець:
Фізична особа-підприємець
_____**Чугунов І.І.**

М.П.

Додаток № 1
до договору № ____ від _____ 20__ року
про надання консультування з питань комерційної діяльності та управління
між Фізичною особою-підприємцем Чугуновім І.І. та
_____

м. Київ **« » _____ 20__ року**

Програма навчального модуля
«Основи ефективного управління запасами»

Дата: _____ (09.30…18.30)

1. Ефективне управління запасами: знання, володіння якими забезпечує задоволення очікувань споживачів і оптимальне збільшення чистого прибутку.

1.1 Огляд основ логістики і управління запасами.

1.1.1 Загальне уявлення про сучасну логістику і управління запасами. Роль логістики і управління запасами в бізнесі.

1.1.1.1 Логістична місія і функції логістики. Взаємозв'язок логістичних функцій з функцією «Управління запасами».

1.1.1.2 Частка логістичних витрат і витрат, пов'язаних з управлінням запасами, в загальних витратах компанії.

1.1.1.3 Логістична мета і їх зв'язок з фінансовою метою збільшення чистого прибутку, позитивного чистого грошового потоку і ринкової вартості компанії.

1.1.1.4 Поняття «оборотність запасу», показники оборотності запасу і їх оптимальні значення.

1.1.1.5 Концепції і стратегії логістики. Зміст логістичного підходу до управління запасами. Запас як об'єкт управління. Концепції максимізації, мінімізації і оптимізації запасу. Поняття стратегії управління запасами.

1.1.1.6 Організаційно-функціональна побудова логістики в компанії. Дерево функцій функції «Управління запасами». Варіанти закріплення функції «Управління запасами» за структурними ланками і посадовими позиціями.

1.1.2 Міжфункціональна логістична координація. Типові конфліктні ситуації між підрозділами компанії по параметрах, що відносяться до управління запасами, і способи їх подолання.

1.1.3 Головна мета ефективного управління запасами.

1.1.4 Об'єктивні причини створення запасів. Чинники, що впливають на об'єм запасів. Мета створення запасів. Дерево мети ефективного управління запасами. Дії, направлені на усунення чинників, що підштовхують до збільшення запасів.

1.1.5 Класифікація запасів.

1.1.6 Класифікація витрат, пов'язаних з управлінням запасами.

1.2 Методика визначення оптимального об'єму замовлення, що забезпечує мінімізацію річних витрат на управління запасами.

1.3 Демонстрація № 1 «Розрахунок оптимального об'єму замовлення для асортименту товарів».

1.4 Структура часу виконання замовлення. Визначення моменту видачі замовлення.

1.5. Демонстрація № 2 «Розрахунок політики видачі замовлення в умовах відомого постійного попиту».

1.6 Чутливість витрат на управління запасами до об'єму замовлення. Пред'явлення вимог до точності визначення річного попиту, вартості видачі замовлення, витрат на зберігання одиниці запасу.

1.7 Переваги і недоліки моделі оптимального об'єму замовлення.

Дата: _____ (09.30…18.30)

1.8 Модифікація основної формули оптимального об'єму замовлення для випадку поступового поповнення запасу. Розрахунок оптимального розміру виробничого замовлення або замовлення не миттєвого поповнення, тривалості циклу запасу, тривалості циклу поповнення, максимального і середнього рівня запасів в циклі, загальних річних змінних витрат на управління запасами.

1.9 Модифікація основної формули оптимального об'єму замовлення для випадку отримання знижок за розмір замовлення.

1.10 Невизначений попит і резервний запас. Структура товарного запасу в умовах невизначеного попиту. Формула розрахунку оптимального резервного запасу.

1.11 Демонстрація №3 «Розрахунок політики розміщення замовлень в умовах випадкового попиту при різних рівнях обслуговування споживачів».

1.12 Застосування концепції ешелонування запасів для визначення резервних запасів в багаторівневій системі дістриб'юції.

1.13 Загальна схема управління запасами. Практичні стратегії управління запасами. Класифікація практичних стратегій управління запасами.

1.14 Система управління запасами з фіксованим розміром замовлення і розрахунок параметрів управління. Умови застосування.

1.15 Демонстрація №4 «Розрахунок параметрів управління запасом в системі з фіксованим об'ємом».

1.16 Система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями. Умови застосування.

1.17 Демонстрація №5 «Розрахунок параметрів управління запасом в системі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями».

1.18 Порівняльний аналіз систем управління запасами з фіксованим розміром замовлення і з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.

1.19 ABC-метод управління багатономенклатурними запасами. Умови застосування методу.

1.20 Демонстрація №6 «Застосування методу ABC до управління багатономенклатурними запасами».

1.21 XYZ-метод управління запасами. Зміст методу. Розрахунок коефіцієнта варіації статистичного ряду. Застосування методу для вибору концепції мінімізації, максимізації або оптимізації рівня запасу залежно від категорії запасу.

1.22 Демонстрація №7 «Розрахунок коефіцієнта варіації для статистичних рядів даних відвантажень товарів і сегментації запасів на групи X, Y, Z».

Замовник:	**Виконавець:**
_____	**Фізична особа-підприємець**
_____	_____ Чугунов І.І.
М.П.	М.П.

ДОДАТОК Б. Приклад технічного завдання

Технічне завдання
на виконання консалтингових робіт (PR-послуг)
за проектом «Стоматологічна клініка»

Дане технічне завдання визначає зміст консалтингових робіт, що підлягають виконанню за Договором № ____ від «___» _____20__ р.

1. Завдання:

1 етап

- Провести дослідження і проаналізувати ринок послуг – основні гравці, як від них «відбудовуватися»
- Створення ідеології проекту («бачення бізнесу»: цілі, місія, іміджева та рекламна концепція)
- Розробити стратегію PR-просування Клініки і послуг
- Корекція фірмового стилю (рекламні матеріали і т.п.)
- Визначити і розробити інструменти кампанії (сайт, фірмовий стиль, івенти, цільові ЗМІ) з урахуванням цільових груп

2 етап

- Проведення PR-кампанії
- Оцінка результатів

2. Зміст робіт:

1 етап – експертиза ситуації і планування. Термін – 1 тиждень

1. Маркетингові дослідження

1.1. Моніторинг ЗМІ, маркетингу і реклами конкурентів

1.2. 2 інформаційні фокус-групи з представниками цільових груп

1.3. Вивчення місцевого рекламного та PR-ринку: вартість, контакти, схеми роботи

2. Розробка концепції ідеології проекту («бачення бізнесу»: імідж клініки, місія, відбудування від конкурентів)

3. Розробка фірмового стилю (з використанням наявних елементів): варіанти (макети) логотипу, бланка, конверта, візиток

4. Прес-кит. Пакет матеріалів для ЗМІ і клієнтів, що описують діяльності клініки, пропоновані послуги, команду професіоналів. Інформація для розсилки (direct mail).

5. Розробка стратегії PR-кампанії

5.1. Розробка інформаційних приводів (сценарію кампанії)

5.2. Визначення цільових ЗМІ і бюджету кампанії

5.3. Визначення технологій ведення кампанії (директ-мейл, поширення прес-релізів і т.п.)

6. Складання кошторису на розробку дизайну, виготовлення рекламної продукції, сайту й проведення PR-кампанії

2. Зміст робіт:

2 етап – PR-кампанія. Терміни - 3 тижні

**** послуги сторонніх виробників – за окремою кошторисі.***

1. Дизайн та виготовлення рекламної продукції

2. Проведення 1 що проектує фокус-групи (тестування всіх матеріалів і PR-концептів)

3. Розміщення реклами в ЗМІ

4. Розробка концепції і запуск сайту:

4.1. Реєстрація доменного імені

4.2. Розробка структури сайту і наповнення контенту (рубрик сайту матеріалами)

4.3. Технічне створення сайту (згідно з концепцією, фірмовим стилем, специфікою діяльності центру), запуск в мережі і тестування

4.4. Написання та надсилання прес-релізів в ЗМІ про запуск сайту

5. Реалізація PR-стратегії

5.1. Виготовлення і розміщення pr-матеріалів

5.2. Рекрутування місцевого спеціаліста, який буде відслідковувати вихід рекламних і PR-матеріалів, оновлювати контент сайту і реклами.

3. Результати

В результаті виконання робіт Замовнику надаються:

1. Концепція ідеології проекту
2. Фірмовий стиль: логотип, бланк, конверт, візитки, календарі
3. Прес-кит. Пакет матеріалів для ЗМІ і клієнтів
4. Запущений сайт в Інтернет
5. Розроблений дизайн рекламної продукції
6. Стратегія PR кампанії
7. Звіт про проведення PR-заходах і PR-«вихлопі»

Загальні терміни – 1 міс. Вартість виконання робіт – 10 тис. дол.*

витрати на виготовлення рекламної продукції та розміщення pr-матеріалів в ЗМІ – за окремою кошторисі

у вартість включені накладні витрати на роботу команди 4 експертів м. Дніпропетровську (менеджер проекту, соціолог, дизайнер, журналіст)

ВІД ЗАМОВНИКА	**ВІД ВИКОНАВЦЯ**
_____ /	/ _____ /Студеникін Н.В./
« ____ » _____ 20__ р.	« ____ » _____ 20__ р.

Навчальне видання

Шелегеда Белла Григорівна, д-р екон. наук, проф.
Шарнопольська Оксана Миколаївна, канд. екон. наук, доц.
Василишина Любов Миколаївна, асистент

ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Навчальний посібник

Технічний редактор Л.М. Василишина

Підп. до друку 20.12.2013. Формат 60х84/16.
Папір офсетний. Друк різографія.
Ум. друк. арк. 10.99. Обл.-вид. арк. 11.34.
Тираж 300 прим. Замовлення № 978.

Надруковано: ТОВ «ВРА «Епіцентр», 83112, м. Донецьк, вул. Туполєва, буд.29, кв.8
тел. (062) 208-97-33