

Основи управлінського консультування

альма-матер



Академія

Дізнайтеся
про нас більше

«Академія»
04119, Київ-119, в/с 37

Тел./факс:
редакція
483 1924
відділ збуту
456 8463

E-mail:
academidav@svitonline.com

Web-сайт:
www.academia-pp.com.ua

ISBN 978-966-4226-71-7



9 789666 422671 >

Основи управлінського
консультування

Ф. І. Хміль

Основи управлінського консультування

навчальний
посібник

ам.
альма-матер

- Інститут консультування
і ринок консультаційних послуг
- Організація
консультаційного процесу
- Методичний інструментарій
консультанта
- Організаційна побудова
і економічна діяльність
консультаційних організацій
- Побудова відносин
«клієнт — консультант»



Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
(Лист №1.4/18—Г—2309 від 21.12.2007 р.)

У посібнику з урахуванням новітніх теоретичних напрацювань, вітчизняного та закордонного досвіду розкрито сутність управлінського консультування, консультаційної послуги, основні принципи організаційної побудови і економічної діяльності консультаційних організацій, охарактеризовано моделі і способи консультування, методи розроблення і впровадження консультаційних змін, проблеми, які при цьому виникають, і способи їх подолання. Висвітлено особливості побудови між консультантом і отримувачем його послуг, професійні та етичні вимоги до консультанта. Засвоєнню набутих знань, усвідомленню їх зв'язку з практичними потребами сприятимуть вміщені у посібнику запитання, завдання, ділові ігри.

Для студентів вищих навчальних закладів, викладачів, менеджерів-практиків.

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор *І.О. Александров*;

доктор економічних наук, професор *І.В. Алексєєв*;

доктор економічних наук, професор *С. Й. Вовканич*

ISBN 978-966-8226-71-7

Хміль Ф.І., 2008

Зміст

1. Інститут консультування і ринок консультаційних послуг

1.1. Консультування як професія і підприємницька діяльність 7
Сутність управлінського консультування 7

Консультаційна послуга як продукт підприємницької діяльності 12

Професійні і етичні вимоги до консультаційних організацій та їх працівників 17

1.2. Становлення консультування як галузі знань і практичної діяльності 21

Виникнення і становлення консультування у розвинутих країнах 21

Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні 30

2. Організація консультаційного процесу

2.1. Просування консультаційних послуг до споживачів 42
Проблеми, які спонукають організації до використання консультаційних послуг 43

Організація просування та збуту консультаційних послуг 46

3. Методичний інструментарій консультанта	2.2. Моделі і способи консультування	53	Статистичні та економіко-математичні	
	Консультування за моделлю «експерт —клієнт»	55	Методи аналізу інформації	124
	Консультування за моделями «лікар-пацієнт» і «спільна робота»	59	Аналіз фінансових коефіцієнтів	126
	Поведінкові ролі консультанта	70	3.3. Методи бізнес-аналізу; розроблення та впровадження консультаційних послуг	129
	2.3. Складання звіту про виконання консультаційного проекту і його презентація	72	Методи інтелектуального аналізу даних	129
	Звіт про виконання консультаційного проекту	72	Матриця Бостонської консультативної групи	136
	Презентація консультаційного проекту	76	Аналіз ділового циклу	139
	2.4. Управління організаційними змінами і способи подолання проблем, які при цьому виникають	82	Крива досвіду	140
	Упровадження змін у клієнтській організації	83	Метод аналізу «GAP»	141
	Проблеми, які виникають При виконанні і впровадженні консультаційних проектів, способи їх подолання	90	Аналіз «3Cs»	142
	3.1. Методи нагромадження інформації	98	Метод «Lots»	142
	Отримання інформації шляхом спостереження та вивчення документів	99	Модель Мак-Кінсі «7S»	143
	Отримання інформації шляхом анкетування	102	Модель «4Ps»	145
	Отримання інформації методом фокус-груп	109	Аналіз конкуренції за М. Портером	148
	Отримання інформації методом експертного оцінювання	110	Аналіз ринку	154
	Отримання інформації методом Дельфі	118	Аналіз беззбитковості	158
	3.2. Методи аналізу інформації	119	Аналіз SWOT	159
	Економічні методи аналізу інформації	120	Метод парних порівнянь	161
			Метод «критичного випадку»	162
			Ланцюжок формування цінностей	164
			Графік прибутковості «Майсігми»	166
			Аналіз життєвого циклу аналіз	169
			Функціонально-вартісний аналіз	169
			Оперативні методи розв'язання проблем і розроблення нововведень	175
			Методи впровадження пропозицій консультанта	178

4. Організаційна побудова і економічна діяльність консультантських організацій	4.1. Юридично-правове оформлення і організаційна побудова консультантських організацій	187
	Організаційно-правові форми консультантських організацій	188
	Структура консультантської організації	194
	4.2. Забезпечення економічної ефективності діяльності консультантської організації	201
	Встановлення цін на консультантські послуги	201
5. Побудова відносин «клієнт – консультант»	Управління грошовими потоками	208
	5.1. Започаткування відносин між клієнтом і консультантом	212
	Вибір консультанта	213
	Перевірка професійних якостей консультанта на етапі попередньої діагностики	217
	5.2. Діяльність клієнта, спрямована на забезпечення взаємовигідної співпраці з консультантом	219
	Обрання моделі консультування, укладення контракту, визначення виду консультантської угоди	219
	Рационалізація дій клієнта у процесі реалізації консультантського проекту	225
	Короткий термінологічний словник Література	230 239

1.

Інститут консультування і ринок консультантських послуг

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

1.1. Консультування як професія і підприємницька діяльність

Ефективна професійна діяльність людей, які обрали для себе фах консультанта, вимагає від них усвідомлення сутності консультантської діяльності та особливостей ринку консультантських послуг. З іншого боку, розуміння потенційними клієнтами змісту управлінського консультування і природи цього бізнесу допомагає уникнути багатьох непорозумінь, чітко поставити завдання консультантам, отримати позитивний ефект від співпраці з ними.

Сутність управлінського консультування

Сучасна виробничо-господарська організація є складним утворенням, яке об'єднує економічну, соціальну, техніко-технологічну і організаційну підсистеми. Управлін-

ня цими підсистемами і системою «організація» загалом можна охарактеризувати як процес безперервного впливу на різноманітні ситуації, що виникають у процесі функціонування організації.

Багатоаспектна діяльність сучасних організацій вимагає спеціалізованого підходу до консультування, що виявляється у зосередженні окремих консультантів і їх груп на економічному, технічному, технологічному, юридичному й управлінському консультуванні (рис. 1.1).

Часто зміст консультування у цих сферах полягає в допомозі щодо пошуку нових ресурсів або в раціоналізації використання наявних або стимулює зусилля груп персоналу, які відповідають за ці напрями діяльності. Набагато складніше діяти у принципово новій управлінській ситуації.

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

Вирішення нових ситуацій, що виникли в управлінській системі організації, полягає у виявленні, аналізі управлінських проблем, виробленні рекомендацій щодо їх розв'язання, а також сприянні їх реалізації. У цих випадках часто необхідна допомога консультантів. Потреба в консультантах не є свідченням некомпетентності керівництва організації, адже зміни на ринку, в техніці і технологіях управління настільки динамічні, а управлінські потреби настільки різноманітні, що навіть наймогутнішим організаціям може не вистачити власних ресурсів для вирішення нових проблем і використання нових можливостей.

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

Метою управлінського консультування є надання консультаційною організацією, консультантом-індивідуалістом консультаційної послуги, замовленої і оплаченої виробничо-господарською організацією, орієнтованої і призначеної для удосконалення управління нею.

Предметом управлінського консультування є управлінські ситуації, які виникають у процесі функціонування виробничо-господарської організації і спричиняють чи можуть спричинити її неефективну діяльність. До його сфери можуть належати лише ті аспекти діяльності, які стосуються переважно технології здійснення управлінсь-

Сфери консультування	Проблематика консультування
Економічне консультування	<ul style="list-style-type: none"> Регулювання економічних відносин, включаючи відносини на макрорівні Оптимізація використання капіталу Розв'язування економічних проблем розвитку підприємств (спеціалізація, кооперація, концентрація, комбінування виробництва) Податкове консультування Економічне обґрунтування методів господарювання і стимулювання виробництва Формування і вдосконалення системи вартісних і натуральних нормативів та показників розвитку підприємства
Технічне консультування	<ul style="list-style-type: none"> Технічне оснащення і переоснащення виробництва
Технологічне консультування	<ul style="list-style-type: none"> Організування і впорядкування доцільної виробничої діяльності Оптимізування технологічних процесів Технологічна дисципліна Екологічне консультування
Юридичне консультування	<ul style="list-style-type: none"> Консультування з питань загальног законодавства Консультування у сфері взаємовідносин з органами державної влади і управління Консультування у сфері господарських відносин з іншими суб'єктами
Управлінське консультування	<ul style="list-style-type: none"> Побудова організацій Дослідження ринку Організаційний розвиток і організаційні зміни Розроблення стратегій розвитку підприємств та програмування їх реалізації Рейнжиніринг бізнес-процесів Аутсортинг непрофільних видів господарської діяльності Ведення інноваційних процесів Проектування організаційних структур управління Організування мотивування та винагородження працівників Формування культур організацій Розвиток персоналу Запровадження нових методів управління Раціональне організування праці

Рис. 1.1. Сфери та проблематика консультування виробничо-господарських організацій

кого процесу, організаційних структур, функцій та методів управління, хоч сфера управлінських відносин поширюється на всі аспекти функціонування організацій.

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

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

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

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

Процес консультування має початок (встановлення контакту і початок роботи) і закінчення (завершення роботи представників консультаційної організації в клієнтській організації). Між цими двома точками виконуються різноманітні роботи, які за однорідністю операцій можна об'єднати в окремі етапи. Зміст цих етапів залежить від моделі і способу консультування.

Модель консультування відображає відносини між консультантом і клієнтом, які характеризуються організуванням процесу консультування, ступенем участі на кожному етапі консультаційного процесу зовнішніх консуль-

тактів і персоналу клієнтської організації, а також визначають вимоги до змісту виконуваних робіт.

Тісно пов'язаний з моделлю *способів консультування* — застосування певної сукупності методів здійснення конкретних робіт відповідно до моделі консультування.

У процесі консультування консультанти користуються певним *інструментарієм консультування* — комплексом методичних підходів і способів роботи з інформацією, яка характеризує клієнтську організацію загалом і конкретну ситуацію, над вирішенням якої працюють консультанти.

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

Різноманітність клієнтів і ринків, проблем і завдань, ресурсів і можливостей, використовуваних підходів і осіб, які беруть участь у процесі управління, зумовлює різноманітність консультаційних організацій, які діють на ринку консультаційних послуг.

З огляду на відношення до клієнтської організації серед них виокремлюють:

1) зовнішніх консультантів — не залежних від клієнта консультаційних компаній, основними перевагами яких є незалежність у поглядах і діях, оперування передовими знаннями і навичками;

2) внутрішні служби управлінського консультування, створені, як правило, у великих корпораціях. Основними перевагами їх є менша вартість послуг (приблизно на 30 - 50% порівняно із зовнішніми консультантами); доступність консультантів у будь-який час для будь-якого підрозділу; глибоке знання справ, стилю роботи й управління, організаційної культури і політики організації; конфіденційність.

Внутрішні консультанти не є альтернативою зовнішнім, які завжди матимуть перевагу в ситуаціях, що не потребують конфіденційності. Вони особливо цінні за необхідності досконалого знання особливостей конкретної корпоративної організації та управління нею. Однак внутрішнє консультування може бути шкідливим за відсутності чітких взаємних зобов'язань компанії і внутрішніх консультантів, безсистемного їх використання. Рекомендації служби внутрішнього консультування, яка має низький статус і позбавлена доступу до вищого керівництва, не матимуть авторитету і довіри.

У сучасних умовах управлінське консультування перебирають на себе спільні групи, які складаються із зовніш-

ніх і внутрішніх консультантів, що скорочує консультаційні витрати, допомагає зовнішнім консультантам швидко освоїти особливості організації-клієнта і сприяє навчанню внутрішніх консультантів. За такого підходу зовнішні консультанти діють на партнерських засадах із внутрішніми консультантами, оскільки у багатьох випадках тактично правильніше подавати спільні пропозиції як напрацювання внутрішніх підрозділів.

Консультаційна послуга як продукт підприємницької діяльності

Ринок консультаційних послуг є одним із сегментів загального ринку, а особливості його функціонування обумовлені співвідношенням попиту і пропозиції, специфікою продукту – консультаційні послуги, кількістю консультаційних організацій та їх спеціалізацією, рівнем ціноутворення і стратегією поведінки продавців та покупців на цьому ринку.

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

Консультаційна організація — підприємство, що надає консультаційні послуги клієнтам (виробникам, продавцям, споживачам) за допомогою спеціально підготовлених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати управлінську проблему, розробити модель її розв'язання.

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

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

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

технологію впровадження. Якість послуги та результативність консультування загалом і, як правило, у відсутності завершеної матеріальної залежать від особистої участі та професіоналізму консультанта. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги відразу по завершенні процесу консультування або через певний проміжок часу. Щоб консультаційна послуга дала плідний результат, важливо правильно визначити, що потрібно організації-клієнту на певному етапі розвитку, тобто обрати сферу управлінського консультування, виходячи з класифікації управлінських послуг. Натепер ще не вироблено загальноприйнятої класифікації консультаційних послуг, що спричинено відсутністю стандартної термінології і специфікації послуг. Сукупність сфер пропозиції консультаційних продуктів наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Сфери управління консультуванням

Консультування із загальних проблем бізнесу пов'язане з розглядом специфічних проблем, які охоплюють кілька функцій і процесів управління або відображають нові можливості та обмеження для бізнесу. Ідеться про оцінювання розмірів, місткості, структури ринку; аналіз рівня конкурентного середовища з діагностуванням споживачів і конкурентів; виявлення тенденцій і прогнозування динаміки розвитку ринку; територіальне розширення бізнесу; передання технологій; оформлення ліцензійних угод; управління інвестиційними проектами; пристосування до нових вимог законодавства про охорону довкілля; запуск електронного бізнесу; використання можливостей, що виникають унаслідок лібералізації ринків і скасування державного регулювання, та ін.

До послуг у сфері стратегічного управління організаціями належать: дослідження політики та ділової активності; стратегічний аналіз організації (виявлення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз); визначення мети розвит-

ку та методів досягнення стратегічного вибору; корпоративна стратегія; стратегічне планування і прийняття рішень; формування ділових союзів; реструктуризація бізнесу; приватизація; злиття і поглинання; стратегія у сфері електронного бізнесу; залучення капіталовкладень та ін. Цей вид консультаційних послуг належить до елітарних і престижних. Вплив на роботу всієї організації-клієнта є суттєвим і тривалим. Будучи міждисциплінарними, багато профільними і концептуальними, такі послуги потребують глибоких знань і досвіду консультанта. Вони погано стандартизуються та «пакетуються». За винятком фірм, що спеціалізуються в цій галузі, обсяг таких послуг у портфелях більшості консультаційних організацій значно менший, ніж будь-яких інших.

Найдавнішим напрямом управлінського консультування є *стратегічне консультування*, яке допомагає менеджерам вищої ланки побачити і зрозуміти стратегічні можливості своєї компанії. Однак типовий західний підхід до консультування — спочатку стратегія, а потім все інше — не завжди спрацьовує на українських підприємствах. Для багатьох із них, наприклад, радикальна програма зниження витрат із реалізації проекту операційного консультування, що приносить відчутний результат протягом півроку, може виявитися важливішою, ніж стратегічний проект із результатом, очікуваним через 2—3 роки. Водночас великим організаціям украї необхідний аналіз стратегічних варіантів захоплення нових ринків. Консультаційна індустрія пропонує багато підходів, з яких організація-клієнт повинна обрати найвигідніший для себе.

Консультування у сфері функцій і процесів управління традиційно охоплює структуризацію функцій і організування процесів управління виробництвом, загального менеджменту, адміністративного управління, маркетингу і продажів, дистрибуції, управління персоналом, організації офісної роботи, фінансового менеджменту та ін.

Операційний консалтинг включає аналіз виробництва продукції (дизайн; сировина, яку використовують; матеріали; якість); аналіз, розроблення принципів і методів планування й організування виробничого процесу та використання трудових ресурсів; логістику; планування виробничих потужностей; організування виробничих процесів; управління якістю тощо. Таке консультування допомагає компаніям підвищити ефективність управління процесами закупівлі матеріалів, їх перетворення на готові продукти і постачання цих продуктів кінцевому споживачу. Консультанти пропонують послуги з оптимізації процесів бізнесу, фінансових потоків, постановки і налагодження

управлінського обліку, тобто розробляють рішення, здатні підвищити операційну ефективність компанії. Враховуючи, що операційна діяльність виробничо-господарських організацій заснована на використанні фінансових показників, найбільшого успіху в цьому напрямі управлінського консультування досягли компанії, що розпочинали діяльність у сфері аудиту або корпоративних фінансів.

Консультаційні послуги щодо організаційних змін і підвищення ефективності полягають у здатності консультанта передати свої знання і навички. Прикладом таких консультаційних послуг є: навчання дію, формування команд, діагностування бізнесу, розроблення методів виявлення і розв'язання проблем, інноваційні підходи, бенч-маркінг (аналітичний прийом, який концентрується на вивченні конкретних процесів, операцій або функцій організації та порівнянні їх із стандартами діяльності, досягнутими іншими організаціями, вивченні їх досвіду і обставин, які зумовили досягнення ефективних результатів) і реінжиніринг (комплексне оздоровлення) бізнес-процесів. Деякі з цих методів і підходів добре структуровані і застосовуються як готові консультаційні і навчальні пакети, часто запатентовані й захищені авторськими правами. Інші є давно відомими технологіями під новою назвою. Наприклад, аналіз поля сил, розроблений К. Левіним, пізніше був модифікований і став відомим як SWOT-аналіз. Існують і справжні інноваційні технології, спроможні здійснити довгостроковий і відчутний вплив на організаційну ефективність і всю індустрію консультування загалом.

Консультаційні послуги з управління персоналом побудовані на теоріях управління людськими ресурсами, розвитку людських ресурсів, людського капіталу. До таких послуг належать: оцінювання та розв'язання проблем кадрової політики організації; планування трудових ресурсів; відбір та наймання працівників; оптимізація систем комунікацій; мотивування праці та винагородження; формування психологічного клімату; планування кар'єри та розвиток персоналу; навчання, тренінги тощо.

Консультування у сфері інформаційних технологій (ІТ) — найдинамічніший напрям управлінського консультування. Інформація робить бізнес конкурентоздатним, а інформаційні технології дають змогу автоматизувати процеси збирання, передавання та аналізу інформації. Управлінські завдання, для виконання яких раніше були потрібні тривалі строки і величезні штати співробітників, за допомогою ІТ розв'язуються автоматично і миттєво. Консультанти з ІТ-консультування пропонують послуги з фор-

малізації та оптимізації управлінських завдань, вибору, проектування, створення і впровадження інформаційних систем управління тощо.

Багато консультаційних організацій, крім традиційних видів послуг, пропонують послуги *аутсорсингу* (сукупність запрограмованих дій керівництва, спрямованих на підвищення ефективності і конкурентноздатності організації шляхом нового формування процесів праці, коштів, організаційної структури людських ресурсів) в галузі інформаційних технологій, управлінської, комерційної або фінансової діяльності.

Основними тенденціями управлінського консультування на сучасному етапі є відмова від не пов'язаних одна з одною систем обслуговування окремих ділянок роботи (виробництва, роботи з персоналом та ін.) і перехід до їх координації та інтеграції.

Консультаційні організації можуть надавати й інші послуги: технічні й управлінські тренінги, розроблення і розповсюдження навчальних пакетів, збирання і розповсюдження ділової інформації, публікація книг, психологічне тестування, опитування для вивчення ринку, вивчення переваг споживачів, реклама товарів і послуг, галузеві економічні і маркетингові дослідження, управління інвестиційними проектами, операції з нерухомістю та ін. Вони працюють і в таких сферах, як вибір і передавання технологій, патентування і ліцензування, проектування і тестування продукції, розроблення комплексів автоматизованого управління, проведення аукціонів, обслуговування венчурного капіталу тощо.

Одним із найскладніших етапів здійснення консультаційного бізнесу є реалізація консультаційного продукту. Проблема полягає у різних підходах виробника і споживача консультаційного продукту до оцінювання результатів (ефекту) консультування, що може спричинити навіть конфліктні ситуації. З огляду на це особливого значення набувають взаєморозуміння, плідне співробітництво консультанта і клієнта. У разі успіху клієнт схильний ототожнювати його не так зі змістом та якістю проведених робіт, як із особою консультанта. Тому купують не просто певні послуги, а послуги певних консультантів.

Часто клієнт, розпочавши працювати з консультантами, сподівається на диво. Його очікування ґрунтуються на численних історіях успіху, коли консультанти рятували від банкрутства компанії і повертали їх до життя, коли об-

сяги продажів і частка ринку зростали небаченими темпами та ін. Справді, професіонали управлінського консультування можуть розв'язати будь-яку управлінську проблему, однак клієнту краще бути реалістом і об'єктивно оцінювати результати консультаційного проекту.

Клієнти часто не зауважують головного ефекту від залучення консультанта — переданих знань і навичок їх працівникам. Після закінчення проекту співробітники компанії-клієнта повинні вміти самостійно розв'язувати подібні проблеми. Якщо цього не відбувається, то винен сам клієнт, оскільки ефект від реалізації консультаційного продукту насамперед залежить від того, як він співпрацював із консультантом. Звикнувши до послуг консультантів клієнт потрапляє у постійну залежність від них, а керівництво організації так і не навчиться працювати, оскільки передання знань не відбулося. Керівництво має пам'ятати, що активна його участь у процесі консультування — половина успіху. Це стосується формулювання завдання (мета, методи, види робіт), критеріїв оцінювання успішності консультативного проекту, своєчасного надання у розпорядження ресурсів (інформація, час, технічні засоби, персонал) тощо.

Шанси на успіх консультаційного проекту значно зростають, якщо у клієнта сформувалися реальні очікування щодо послуг консультанта; клієнт і консультант визначили проблему, реальні цілі і завдання; компанія-клієнт, у т. ч. її топ-менеджер, бере активну участь у проекті.

Отже, процес продукування консультативної послуги складний, а ефективність її реалізації майже однаковою мірою залежить і від організації-консультанта, і від організації-клієнта. Різноманітність ринків і клієнтів, проблем і завдань, ресурсів і можливостей зумовлює існування на ринку консультаційних послуг різнопрофільних консультаційних організацій.

Професійні і етичні вимоги до консультаційних організацій та їх працівників

Продуктом консультаційної діяльності є консультаційна послуга. Забезпечити високу якість цього товару можна лише за тієї умови, що організація – виробник послуг — матиме високий авторитет на ринку. Її успішна діяльність неможлива без наявності людського капіталу — співробітників, наділених комплексом професійних та етичних якостей, здатних дотримуватися визначених

професійних правил. Важливе значення мають загальна ерудиція та професійна компетентність; незалежність і неупередженість; здатність розробляти пропозиції рекомендаційного, а не директивного характеру; вміння проводити спеціальні кваліфіковані експертизи, дотримуватися конфіденційності у відносинах з клієнтами, іншими суб'єктами ринку тощо.

1. Загальна ерудиція та компетентність. Професійні консультанти мають володіти високим рівнем загальних знань у сфері економіки, відстежувати зміни і тенденції в економічному розвитку країни і регіону, мати навички, досвід та спеціальну компетенцію у сфері управління організаціями. Поради, рішення й рекомендації консультанта повинні ґрунтуватися на глибокому аналізі всіх причетних до справи фактів і досвіду,

2. Незалежність і неупередженість. Внаслідок своєї економічної, адміністративної, емоційної незалежності консультант, працюючи з клієнтом, пропонує необхідні рішення, які не впливають на його власні інтереси. Консультант повинен уникати будь-яких дій або ситуацій, які можуть завдати шкоди його професійному обов'язку або честі. Даючи пораду або рекомендацію, він має керуватися винятково своєю об'єктивною думкою й діяти в інтересах клієнта. Консультант повинен також давати пояснення, поради клієнтові з усіх важливих питань щодо вигоди, яку він очікує від діяльності консультанта.

У разі виникнення обставин, які можуть зашкодити справі або які, на думку клієнта чи інших осіб, негативно вплинуть на об'єктивне ставлення консультанта до певного завдання, консультант повинен негайно з'ясувати їх. Це стосується причетності до будь-якого бізнесу, що конкурує з бізнесом клієнта; фінансової зацікавленості в товарах або послугах, що рекомендують або надають клієнтові; особистих взаємин з ким-небудь із персоналу клієнта; особистих інвестицій в організацію клієнта або його материнську чи дочірню компанію; участі в одночасному виконанні робіт для конкурентів; будь-якої роботи для третьої сторони (допомога в придбанні замовлень, товарів, оцінювання продуктів, наявних у клієнта, тощо). Консультант повинен забезпечити повну поінформованість клієнта про процес виконання завдання.

3. Рекомендаційність пропозицій. Консультанти не мають адміністративної влади і є радниками щодо пропону-

ваних змін. Приймають рішення та несуть відповідальність за нього менеджери організацій.

4. Спеціальна кваліфікована експертиза. Володіючи комплексом накопичених професійних знань та досвідом роботи, консультанти можуть бути незалежними оцінювачами рішень клієнта.

5. Конфіденційність. Дотримання конфіденційності гарантує клієнту інформаційну безпеку, тобто те, що інформація щодо проблем певної організації не вийде за її межі. Крім того, консультант не має запрошувати або заохочувати службовців клієнта, на якого він працює, розглядати альтернативні проекти, якщо це не є метою завдання.

Дотримання розглянутих норм є запорукою успіху будь-якої консультативної організації. Безумовно, провідними гравцями на ринку консультативних послуг є великі транснаціональні корпорації, репутація яких бездоганна, а рівень консультативного обслуговування — надзвичайно високий. Однак часто клієнти надають перевагу невеликим консультативним фірмам чи навіть окремим консультантам із репутацією хороших і чесних фахівців. У професійній діяльності консультантів особливо важливе дотримання етики взаємовідносин консультанта з клієнтами. Етичні норми стосуються таких аспектів: укладання угод і визначення гонорарів; відносини зі співробітниками клієнта; поведінка у конфліктних ситуаціях; отримання додаткових винагород; професійна відповідальність перед колегами; самореклама.

1. Укладання угоди про консультування і визначення гонорару. До початку роботи консультант повинен формально домовитися із клієнтом щодо масштабу й характеру послуг та розміру й порядку оплати; будь-який перегляд положень має бути попередньо обговорений і погоджений із клієнтом. Якщо виникне необхідність залучення до процесу консультування третьої сторони, то консультант може укласти договір підряду тільки за попередньою згодою клієнта. Якщо не було передбачено іншої угоди, він продовжує відповідати за виконання робіт.

2. Відносини зі співробітниками організації-клієнта. Ставлення до кожного, хто виконує певне завдання, має бути ввічливим, доброзичливим, толерантним. Це сприятиме формуванню спокійної ділової атмосфери й ефективному розв'язанню проблем.

3. Конфлікт інтересів. Консультант не повинен надавати послуги клієнтові з питань, несумісних з його професій-

ними обов'язками, або за умов, які можуть зашкодити його честі. Якщо виникає загроза конфлікту інтересів, консультант має, відповідно до обставин, або відмовитися від завдання, усунувши джерело конфлікту, або розкрити інформацію й отримати згоду зацікавлених сторін на подальші дії.

4. Додаткові винагороди. Етичні норми передбачають відмову від комісійних, подарунків. Розгляд їх як ознаки прихильності клієнта свідчить про психологічну слабкість і певною мірою безвідповідальність консультанта перед своєю організацією, оскільки це негативно позначається на її репутації.

5. Професійна відповідальність перед колегами. Поведінка консультанта повинна завжди бути спрямованою на підвищення репутації й суспільного визнання професії консультанта. У будь-яких ситуаціях консультант має бути об'єктивним, чесним, дотримуватися конфіденційності, бо тільки за таких обставин його робота буде позитивно оцінена клієнтами, що сприятиме зростанню рейтингу його компанії. Аморальними є негативні висловлювання про своїх колег, надання клієнтам неправдивої інформації щодо рівня професіоналізму чи людські якості своїх співробітників, суперництво тощо.

6. Самореклама. Рекламуючи свою роботу, консультант повинен завжди надавати правдиву інформацію про себе. Методами просування власних послуг консультанта є опублікування роботи за згодою клієнта; відвідування потенційних клієнтів; розміщення інформації в будь-якому довіднику; оголошення у друкованих виданнях, на радіо або телебаченні; публічні виступи тощо.

Вимоги до консультантів не мають законодавчого закріплення. Вони вироблені під час практичної діяльності багатьох зарубіжних консультативних організацій і перевірені досвідом їх успішного консультування. Вимоги містяться переважно в правилах поведінки консультантів, складених їх асоціаціями. Наприклад, Інститут консультантів з питань управління, який є визнаною професійною асоціацією консультантів у Великій Британії, має сформований кодекс професійного поведіння, якому підкоряються всі його члени. Аналогічні за змістом кодекси чи норми мають і інші зарубіжні асоціації консультантів. В Україні поки що існуючі асоціації подібних норм поведінки для своїх членів не затвердили.

1.2. Становлення консультування як галузі знань і практичної діяльності

Зародження і становлення консультування нерозривно пов'язані з розвитком виробничих сил та урізноманітненням у зв'язку з цим процесів виробництва і просування товарів. Ускладнення виробництва породило потребу в людях, здатних компетентно керувати його процесами, долати проблеми, які неминуче при цьому виникають.

Виникнення і становлення консультування у розвинутих країнах

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

Перші консультативні організації виникли у США: Foster Higgins (1845), Sedgwick (1858), Arthur D. Little (1886), A. T. Kearney і McKinsey & Company (1925). Ці компанії надавали переважно бухгалтерські та інженерні консультативні послуги. Розвиток консультативного бізнесу в сучасній формі пов'язують з діяльністю McKinsey & Company, яку було засновано для надання консультативних послуг з менеджменту і фінансової діяльності. Ця компанія стала залучати фахівців з різних галузей економіки, які могли надавати високоякісні консультації завдяки особистому професійному досвіду, а з 1933 р. організувала підготовку консультантів усередині фірми.

У 20—30-ті роки XX ст., після «великої депресії», управлінський консалтинг було визнано в усіх промислових розвинутих країнах. Проте його обсяги і сфери застосування залишалися обмеженими. Послугами зовнішніх кон-

сультантів користувалися переважно великі промислові фірми, з'явився попит на консультування державного сектору і військового комплексу, що відіграло важливу роль під час Другої світової війни.

Після Другої світової війни попит на консультаційні послуги став перевищувати їх рпопоизцію. Такі провідні консультаційні організації, як Arthur D. Little, A. T. Kearney і McKinsey & Company створили широкую мережу регіональних представництв, що сприяло поширенню консультаційної діяльності у світовому масштабі.

Характерною ознакою розвитку консультаційного бізнесу є створення власних консультаційних фірм талановитими працівниками, які набули досвіду консультування у провідних корпораціях. Так, у 1963 р. Б. Хендерсон перейшов із компанії Arthur D. Little до Бостонського банку, де створив внутрішній консультаційний підрозділ, який пізніше став The Consulting Group (BCG). У 1974 р. кілька фахівців BCG аснували власну консультаційну фірму Bain & Company. У 80-ті роки XX ст. деякі фахівці покинули BCG і створили власні фірми, зокрема відому Corporate Decisions, Inc. Розпочавши свою діяльність з надання аудиторських послуг, такі визнані у світі аудиторські фірми як Andersen, PricewaterhouseCoopers, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, згодом відкрили власні консультаційні підрозділи. Маючи доступ до фінансової інформації своїх клієнтів, вони консультують їх з питань стратегічного планування та впровадження операційних систем у виробничих підрозділах.

Розширення сфери надання консультаційних послуг аудиторськими компаніями мало і негативний ефект. Траплялися випадки, коли аудиторські підрозділи навмисне ігнорували або приховували деякі фінансові результати діяльності клієнтів з метою запобігання втраті доходів власними консультаційними підрозділами. Тому в 2000 р. Комісія США з цінних паперів і бірж запропонувала упорядкувати відносини між клієнтами і такими фірмами, дозволивши їм займатися лише одним видом бізнесу — або аудитом, або консалтингом.

Найкраще підготовленою для інформаційно-технологічного консультування була «велика четвірка» компаній — Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, PWC, які мали кваліфікованих фахівців і досвід у сфері операційного управлінського консультування та інформаційних технологій на базі впровадження обліково-бухгалтерських систем. Саме в цей час доходи її лідерів від управлінського

консультування наблизилися за обсягами до доходів від традиційного аудиту.

Із розвитком попиту і можливостей його задовольняти сформувався ринок консультаційних послуг.

Ринок консультаційних послуг — сукупність економічних та організованих відносин між виробниками і споживачами послуг, пов'язаними з процесом їх купівлі-продажу.

Висока прибутковість інформаційно-технологічного консультування не залишалася непоміченою. Невдовзі на цьому ринку з'явилася нова група компаній, створених на базі найбільших виробників комп'ютерної техніки і системних інтеграторів. Лідери цього сегменту ринку зрозуміли, що значно вищий прибуток забезпечують повномасштабні проекти із системної інтеграції, в межах яких інформаційно-технологічний консалтинг є ключовим компонентом. З огляду на це такі міжнародні гіганти, як IBM, EDS, CSC та інші, поступово перевели свою діяльність від традиційного розв'язання проблем у сфері інформаційних технологій (ІТ) до використання ІТ для подолання бізнес-проблем своїх клієнтів.

Вторгнення спершу аудиторських фірм, а згодом і постачальників комп'ютерного устаткування у світове консультування спричинило поширення хибного трактування індустрії управлінського консультування, спроби включити в неї всю діяльність нових учасників. Однак управлінське консультування є лише одним із чотирьох основних напрямів діяльності фірм «великої четвірки», що практикують, крім власне управлінського консультування, традиційний аудит, податкове і юридичне консультування, а також надають послуги у сфері корпоративних фінансів (підготовка і супровід інвестиційних операцій).

Провідні системні інтегратори, розширюючи управлінське консультування, зберігають свої традиційні напрями роботи з постачання, проектування конфігурацій і встановлення комп'ютерного устаткування, його технічної підтримки і супроводу. Тобто, оскільки управлінське консультування стало полем діяльності не тільки спеціалізованих, а й великих багато профільних компаній, межі цієї Індустрії часто проходять не між фірмами, а всередині них.

Розвиток консультаційної індустрії у світі характеризується кількома особливостями.

1. Інтенсивне укрупнення консультаційних організацій (компаній), швидке збільшення обсягів діяльності лідерів галузі і їх транс націоналізація. Так, компанія Accen-

ture (до 2001 Andersen Consulting), що почала діяльність з аудиторського бізнесу, нині налічує понад 75 тис. консультантів, які обслуговують клієнтів у мережі із 110 відділень, розташованих у 47 країнах. Укрупнення і транснаціоналізація консультаційних компаній спрямовані на задоволення потреб провідних промислових корпорацій і фінансових інститутів світу, їх великі розміри зумовлюють істотне збільшення трудомісткості, вартості і тривалості розроблення та реалізації консультаційних проектів. З огляду на це замовники роблять ставку на найпотужніші консультаційні фірми, щоб мінімізувати ризики.

2. Урахування національних особливостей середовища діяльності клієнтів при підходах до консультування. Сучасні транснаціональні та великі національні виробничі корпорації і банки прагнуть будувати управлінські структури і механізми функціонування своїх підрозділів на основі загальних підходів і принципів, незважаючи на національні особливості країн розташування цих підрозділів. Однак стандартні пакети послуг не завжди є достатньо ефективними. З огляду на це проекти реструктуризації компаній передбачають залучення до міжнародних команд консультантів людей, які знають специфіку середовища бізнесу в різних країнах. Створення таких команд і надання відповідних послуг під силу лише великим консультаційним кампаніям, що мають у своєму розпорядженні розгалужену мережку підрозділів у всьому світі.

3. Функціонування поряд з великими компаніями дрібних фірм і консультантів-одинаків. На відміну від інших галузей в управлінському консультуванні не існує значних бар'єрів для входження в бізнес, тому воно традиційно залишається своєрідним осередком вільної конкуренції.

4. Орієнтація на інтелектуальний потенціал персоналу. Запорукою успіху будь-якої консультаційної фірми є кваліфікований персонал. Його формування і розвиток здійснюються за допомогою технологій управління творчими людськими ресурсами. Технології передбачають «м'яку» внутрішню структуру консультаційних фірм, де індивідуальна заповзятливість і творчий потенціал співробітників майстерно спрямовуються у русло загально фірмових цілей. Цьому сприяють вільний інтелектуальний обмін, змагання, використання проектних команд. Серед консультантів такі методики називають «жорстко-м'яким» управлінням. Саме ці технології і висока оплата праці дали змогу лідерам світового консультування впродовж

багатьох років залучати й утримувати найталановитіших випускників престижних шкіл бізнесу і стали одним із найважливіших чинників конкурентного успіху. Технології управління творчими людськими ресурсами проникли і в практику управління виробничими корпораціями як ефективний метод організування і ведення бізнесу, однак вони не дають поки що відчутних результатів внаслідок строгішої ієрархічної виробничо-управлінської структуризації цих корпорацій.

5. Перетворення найбільших консультаційних фірм на класичні бізнес-орієнтовані організації. До кінця 80-х років XX ст. консультаційні організації ґрунтувалися на засадах інституту партнерства. Партнер — це найвища кар'єрна сходинка, для досягнення якої необхідно було відпрацювати 8—10 років на різних посадах (асистентом, молодшим консультантом, консультантом, старшим консультантом, менеджером проекту) у певній організації. Досягнувши становища партнера, особа, як правило, ставала співвласником консультаційної організації. За коленом партнером закріплювали напрям діяльності (наприклад, облік і аудит, оподаткування, менеджмент-консалтинг, управління людськими ресурсами тощо). У межах кожного напрямку партнер керував кількома проектами. Основними обов'язками партнерів були суворе контролювання якості послуг (продуктів) і забезпечення корпоративних принципів ділової етики й незалежності. Внаслідок службового зростання більшість партнерів ставали виразниками професійних традицій у цій сфері консультування.

Динамічне підвищення прибутковості консультаційного бізнесу і активне проникнення в індустрію «новачків» з інших галузей, особливо постачальників комп'ютерного устаткування, спричинили різке загострення конкуренції. За цих умов розпочалася трансформація переважно продуктивної орієнтації в ширший ринково-орієнтований підхід. Відбулися радикальні зміни у становленні найбільших консультаційних фірм до маркетингу своїх послуг. Традиційно такі фірми відмовлялися від цільових маркетингових програм, від прямої реклами пропонованих послуг. У засобах масової інформації та ін. Принципи ділової етики респектабельних професійних фірм заперечували будь-які маркетингові заходи прямої дії. Усі їх зусилля щодо просування послуг на ринок спрямовані на неформальний маркетинг. Вони проводили семінари, публікували статі і монографії з актуальних для потенційних клієнтів тем,

брали участь у різних асоціаціях бізнесу і добродійних акціях тощо, що сприяло залученню клієнтів в організацію.

За останні роки більшість лідерів світового консультування створили могутні маркетингові підрозділи, які не лише жорстко координують заходи неформального маркетингу (що залишаються важливим інструментом продажів професійних послуг), а й займаються плануванням масштабних рекламних кампаній з бюджетом у сотні мільйонів доларів, а також формуванням привабливого іміджу фірм у засобах масової інформації. Внаслідок цього консультативні компанії стали важливими клієнтами транснаціональних рекламних агентств. Так, компанія Accenture на розкручування нового фірмового найменування (бренду) витратила до 175 млн дол.

Ознаками нової ринкової орієнтації найбільших консультативних фірм стали їх універсалізація, максимальне розширення спектра пропонованих клієнтам напрямів консультування. Тенденція до універсалізації простежується на прикладі фірм «великої четвірки», які об'єднали не лише всі напрями управлінського консультування, а й багато інших видів професійних ділових послуг.

Успіхи цих фірм у середині 80-х років XX ст. зумовили появу *концепції мегафірми*, згідно з якою домінуючими у консультативній індустрії мають стати широко диверсифіковані конгломерати, які, поділивши між собою потужних клієнтів, забезпечуватимуть їх усіма видами професійних послуг. Ця концепція припускала реалізацію ідеї «універмагу повного обслуговування». Проте спроби деяких корпорацій втілити цей підхід у життя були невдалі. Практика показала, що найбільші споживачі професійних послуг з накопиченням досвіду роботи з консультантами вважають за краще обирати різних радників для розв'язання проблем.

Останнім часом спостерігається бурхливе зростання ринку консультативних послуг, пов'язане із глобалізацією світової економіки. На початку XXI ст. його масштаб оцінюють більш ніж у 90 млрд дол. У світі налічується понад 1700 фірм, що спеціалізуються з управлінського консалтингу. За чисельністю фахівців і обсягом річного обороту послуг 40 фірм є великими, 180 — середніми, а 1500 — дрібними. Світовий ринок управлінських консультативних послуг поділений так: 40 найбільших консалтингових фірм обслуговують 66% цього ринку, 180 середніх фірм — 25%, 1500 дрібних фірм — 9%. Велика фірма має від 300 до 30 000 професіоналів і річний дохід від 68 млн до 3 млрд

дол. У середній фірмі працює від 100 до 300 професіоналів, генеруючи річний дохід до 20 млн дол. Дрібні фірми мають 3—5 професійних консультантів і річний дохід не більше 0,5 млн дол.

Найбільші фірми з управлінського консультування надають послуги у такому співвідношенні: 31% — консалтингові послуги з питань управління операціями і процесами, в т. ч. реорганізації бізнесу і загального управління якістю (TQM); 17% — консультування з питань корпоративної стратегії; 17% — консультування щодо інформаційно-технологічної стратегії; 16% — консультування з питань розвитку бізнесу; 11% — консультування у сфері організаційного проектування; 6% — фінансове консультування; 2% — послуги з питань маркетингу і продажів.

Прогресуюча трансформація лідерів світового консультування з традиційних професійних об'єднань у сучасні бізнес-орієнтовані організації вплинула на їхні внутрішні структури. Ще донедавна структура великих консультативних організацій будувалася за принципом міжнародної асоціації національних партнерств з широкого автономією кожного. Вони лише координували деякі аспекти своєї діяльності (загальні стандарти якості послуг, підходи до просування нових консультативних продуктів, системи обміну фахівцями, знаннями і досвідом). Така організація діяльності була цілком виправданою, коли умови роботи консультативних фірм у різних країнах істотно відрізнялися, а консультативні продукти вимагали серйозної адаптації до потреб місцевої клієнтури. Проте процеси глобалізації основних клієнтів лідерів світового консультування були настільки глибокими, а умови їх діяльності в основних країнах настільки зблизилися, що традиційна «м'яка» координація ставала неефективною.

Першою на шлях побудови жорстко централізованої наднаціональної структури управління стала компанія Accenture. Саме необхідність створення такої структури, а також небажання консультантів ділитися своїми високими доходами із слабшими аудиторами були основними причинами відокремлення Accenture від Arthur Andersen у 1989 р. Через кілька років, коли колосальні темпи зростання компанії засвідчили перспективність такої перебування, цим шляхом пішли й інші фірми «великої четвірки».

Процес «розмивання» традиційних цінностей найбільших консультативних фірм стосувався також інституту партнерства. Ця юридична форма організації більшості

консультаційних компаній десятиліттями була непорушною для лідерів світового консультування. Проте в останні роки навіть фірми «великої четвірки» переосмислюють ставлення до інституту партнерства. Зокрема, процес виділення консультаційного бізнесу KPMQ в нову міжнародну консультаційну компанію (що діє в межах загальної міжнародної структури KPMQ) супроводжувався первинним розміщенням її акцій на фондовому ринку США, до таких самих кроків вдалися і партнери Accenture. Аналітики вважають, що найближчими роками тенденція трансформації лідерів світового консультування з професійних партнерств в акціонерні товариства посилюватиметься.

Донедавна підсумком роботи найманих консультантів вважався звіт за проектом з висновками і рекомендаціями, а тепер від них вимагають результативного впровадження рекомендованих рішень. Поняття «результат» консультанти трактують неоднозначне. Фірми «великої четвірки» і лідери інформаційно-технологічного консультування результатом, як правило, визнають конкретні зміни в організованні бізнесу клієнта, наприклад впровадження Інформаційної системи або перебудову певного компонента управління. Проведення аутсорсингу певної функції бізнесу внаслідок консультування розглядається як блискучий результат.

McKinsey & Company результатом вважає «створення внутрішніх здібностей» у клієнта, тобто надання його співробітникам необхідних знань і формування навичок для поступового зведення участі консультантів у розв'язанні аналогічних проблем у майбутньому (точніше для орієнтації їх на вирішення інших завдань). Однак таке трактування суперечить перспективам аутсорсингу. Для багатьох компаній результатом є підвищення вартості акціонерного капіталу клієнта.

Орієнтація на результат суттєво змінює консультаційний бізнес: організування роботи консультантів, схеми виплати професійної винагороди тощо. В організаційному плані очевидною зміною є прагнення консультантів до тісної співпраці із співробітниками клієнта. Відчутним і неоднозначним зрушенням є спроби пов'язати професійні винагороди консультантів з конкретними результатами. Традиційною основою для визначення гонорарів працівників консультаційних фірм був витрачений ними робочий час, передбачувані трудовитрати у разі укладання контракту з фіксованою вартістю, погодинні ставки, диференційовані залежно від рангу і практичного досвіду задіяних у проєкт-

ті консультантів. Такий підхід до визначення вартості консультаційних проєктів не влаштовує клієнтів. Необхідні були нові схеми визначення залежності розміру гонорару від ефекту, забезпеченого консультаційними послугами. Процес вироблення цих схем є дуже трудомістким і дорогим. До того ж у більшості випадків визначити безпосередній внесок консультантів у досягнення конкретного результату господарської діяльності підприємства неможливо. Майже завжди дискусійними стають питання, чому поліпшення значення певного показника є заслугою саме консультанта, а не наслідком, наприклад, сприятливих змін ринкової кон'юнктури або кому належить раціональна ідея — консультанту чи співробітнику підприємства, що працює разом з ним. Незрозумілим також є зв'язок між професійною винагородою і досягнутими господарськими результатами, якщо клієнт з певних міркувань вирішив не впроваджувати рекомендацій консультанта.

Часто спроби пов'язати гонорар з отриманим ефектом суперечать принципу об'єктивності і незалежності радника, що загрожує чималими збитками клієнтам. Важко, наприклад, очікувати від консультантів неупередженого висновку про небажаність можливого злиття, якщо успіх цієї операції належить до сукупності конкретних результатів, які визначають розміри їх винагороди.

Бурхливий розвиток на межі XX—XXI ст. «нової економіки» (характеризується небувалим посиленням конкуренції, підвищенням ролі маркетингу, швидким «старінням» технологій, ідей і професій внаслідок розширення і проникнення у всі сфери людської діяльності комунікаційних технологій та Інтернету) та Інтернет-компаній зумовив принципово новий підхід до проблем консультування. Електронний бізнес відкрив широкі можливості для просування нових консультаційних послуг, і лідери світового консультування почали активно проникати в нову галузь. Однак перед ними постала проблема — перехід найкваліфікованіших кадрів в Інтернет-структури, які приваблювали фантастичною швидкістю отримання багатомільйонних доходів без жодних стартових вкладень.

Відплив інтелектуального капіталу почав серйозно загрозувати лідерам світового консультування, оскільки знижував їх основний конкурентний актив — здатність залучати і утримувати наймобільніших і найкваліфікованіших фахівців з менеджменту. За цих умов багато консультаційних фірм обрало шлях керованого партнерства з Інтернет-компаніями: консультаційна компанія надає свої

послуги Інтернет-компаніям, утвореним вихідцями з материнської компанії, а вони оплачують ці послуги власними акціями. Ця модель відносин лідерів світового консультування з Інтернет-компаніями переслідує одночасно дві цілі. З одного боку, кваліфіковані кадри переважно переходять у контрольовану організацію (при зміні кон'юнктури може набувати зворотного характеру). З іншого, перехід на винагороджування акціями цілком відповідає специфіці «нової економіки», оскільки саме гра на підвищенні ринкової вартості цінних паперів Інтернет-компаній донедавна була основним джерелом доходів їх засновників. Певне зниження фондових показників цих компаній зменшило ажіотаж навколо електронного бізнесу, однак розвиток цієї тенденції не підлягає сумніву.

Впровадження у практику консультаційних компаній форм професійної винагороди, що передбачає їх участь у капіталі клієнта, може мати серйозні наслідки, оскільки такі новації підривають фундаментальний принцип консультування — незалежність від об'єкта надання послуг.

Отже, спектр проблем сучасного управлінського консультування є широким і динамічним. Процеси, які відбуваються всередині консультаційної індустрії, свідчать про перехід її організації від «патріархальної» форми до індустріальної, різко посилюють рівень її впливу на міжнародний корпоративний бізнес.

Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні

Консультаційна діяльність як професійна допомога і підтримка управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах існувала й розвивалася ще за радянського часу. Академічні та галузеві науково-дослідні установи на замовлення підприємств розробляли рекомендації щодо удосконалення методології управління виробництвом, принципів організації і управління, ефективної організації праці, використання матеріальних, людських та фінансових ресурсів тощо.

Консалтингова діяльність в СРСР зародилася в середині 20-х років XX ст. Її істотно вплинула на формування та вдосконалення теорії і практики управління. Управлінське консультування бере початок у концепції наукової організації праці 20—30-х років, коли Інститут техніки упра-

вління при Наркоматі РКІ займався консультаційною діяльністю. Пізніше, в епоху індустріалізації і зміцнення адміністративно-директивного стилю управління, консалтингову діяльність було згорнуто. Багато років вона мала епізодичний характер, зусилля консультантів ґрунтувалися на особистій ініціативі.

У 1971 р. було прийнято Комплексну програму подальшого вдосконалення співпраці і поглиблення соціалістичної економічної інтеграції, де особливо наголошувалося на процесі обміну виробничим досвідом між країнами — членами Союзу економічної взаємодопомоги (СЕВ). У Міжнародному науково-дослідному інституті проблем управління (МНДПУ, Москва) було підготовлено декілька описів досвіду господарської діяльності передових підприємств країн СЕВ.

У СРСР поступово накопичився значний досвід з управлінського консультування. У цьому напрямі плідно працювали спеціалізовані центри в Таллінні, Москві, Ленінграді, Києві, Новосибірську. У 80-ті роки XX ст. радянські і болгарські фахівці проводили спільні розробки з практичного експериментального застосування методів діагностичного аналізу в управлінському консультуванні. Цей досвід, безперечно, має важливу теоретичну і практичну цінність. Також почали відроджуватися служби наукової організації праці, націлені насамперед на вирішення питань підвищення ефективності праці і управління. За змістом діяльності вони наближалися до служб внутрішніх консультантів у США.

Розвиток ринкової економіки надав управлінському консультуванню новий імпульс. Адже власникам підприємств потрібні консультанти, стороння допомога, незаангажована і об'єктивна, для компенсації недостатньої кваліфікації власних фахівців. Нині в Україні працює до 500 вітчизняних консультаційних організацій, з яких 42% займаються лише наданням послуг з питань управлінського консультування, відкрито також представництва зарубіжних консультаційних фірм.

На відміну від поширеного в економічно розвинутих країнах планомірного співробітництва комерційних бізнес-організацій із консультантами з питань управління управлінське консультування в Україні використовується епізодично. Більшість вітчизняних виробничо-господарських організацій звертається за консультаційною допомогою в критичних ситуаціях, коли зусиллями вже неможливо розв'язати існуючі проблеми. Відсутність

статистичної інформації й охорона комерційних інтересів не дають змоги в грошових одиницях оцінити прибутковість та фінансову привабливість консалтингового бізнесу. Проте високий рівень конкуренції на консультаційному ринку свідчить про значну рентабельність послуг, що надаються клієнтам.

Основними постачальниками консультаційного продукту в Україні є:

- відомі транснаціональні консультаційні організації, які виконують консультаційні проекти на замовлення державних органів управління або за грантами, наданими Євросоюзом, з питань вступу до міжнародних організацій, удосконалення оподаткування, бюджетного регулювання, нормативно-правової бази господарювання, а також обслуговують спільні та іноземні виробничо-господарські організації та банки в Україні;

- представництва іноземних консультацій, які вважають український ринок привабливий завойовують стратегічні позиції на ньому;

- іноземні консультаційні організації, що за програмами міжнародних донорських орган, дають допомогу з питань управління в пріоритетних галузях національної економіки (енергетика, транспорт, зв'язок, сільське господарство тощо);

- іноземні та міжнародні фінансові інституції, які надають оцінки, консультації й поради макроекономічного характеру (Світовий банк, Європейський банк реконструкції і розвитку тощо);

- вітчизняні консультаційні організації, які надають консультаційні послуги з окремих напрямів управлінського консультування (бізнес-планування, фінансове оцінювання, маркетинг, податкове планування, митне регулювання та ін.)

- міжнародні та українські консультаційні компанії, що спеціалізуються на IT-консультуванні;

- міжнародні та українські консультаційні компанії, що спеціалізуються на доборі менеджерів вищої ланки;

- приватні консультанти;

- псевдо консультаційні організації.

Масштаби діяльності великих міжнародних консультаційних фірм дають змогу їм залучати фахівців будь-якої кваліфікації для роботи над найрізноманітнішими проектами і проблемами будь-якого рівня складності. Ці компанії зорієнтовані на розв'язання проблем, які цікавлять вищий менеджмент великих вітчизняних корпорацій. Їх під-

хід заснований на загальних принципах бізнесу, які конкретизують щодо проблемних ситуацій: вони допомагають розкривати причини виникнення проблем і пропонують рішення щодо їх усунення. Великі консультаційні фірми характеризуються повною незалежністю і об'єктивністю. Будучи приватними, вони не вступають до асоціацій і альянсів, тому не лобюють жодних інтересів; не надаючи послуг з аудиту, вони позбавлені від спокуси перебільшувати результати раніше реалізованих проектів. Вартість їх послуг висока, однак наявність у вітчизняної компанії стратегії, розробленої Мак-Кінсі або Бостонською консалтинговою групою, може значно підвищити її капіталізацію. Високий авторитет зарубіжних консультаційних організацій використовують деякі некоректні вітчизняні підприємці для введення в оману клієнта, привласнюючи відомі бренди.

На консультаційному ринку активно працюють *організації-аудитори* — департаменти бізнес-консультування міжнародних і українських аудиторських компаній. Після скандалів, пов'язаних із поєднанням аудиторської і консультаційної практики, найбільші міжнародні аудиторські компанії не припинили надавати послуги управлінського консультування. Замість департаментів управлінського консультування з'явилися департаменти консультування бізнесу з дещо скороченим переліком послуг.

Українські аудиторські організації успішно конкурують зі своїми закордонними колегами. Вони мають відповідний досвід виконання українських проектів і достатньо потужний штат. Послуги українських аудиторів дешевші, вони краще розуміють специфіку українського бізнесу, що важливо для компаній, орієнтованих на український ринок.

Міжнародні аудитори мають незрівнянно більший міжнародний досвід, що важливо для компаній з міжнародними амбіціями. Як правило, департаменти консультування бізнесу обслуговують клієнтів аудиторських практик, яким вигідно одержувати такі послуги від однієї компанії. Проте при цьому клієнт ризикує стати жертвою необ'єктивності, оскільки об'єкт та сама компанія спочатку дає поради, а потім перевіряє їх ефективність, проводячи аудит. Чимало міжнародних і українських консультаційних компаній спеціалізуються на інформаційно-технологічному консультуванні (у середовищі консультантів їх називають «системниками»). З міжнародних «системників» в Україні працюють тільки колишні департаменти управлінського консультування міжнародних аудиторських

фірм, нині незалежні компанії Accenture, PWC Consulting I KPMG Consulting. Українські компанії — системні інтегратори, які було утворено на початку 90-х років XX ст., є холдингами, що мають до 1 тис. працівників і надають послуги найбільшим українським підприємствам. Переваги зарубіжних «системників» — великий досвід здійснення управлінських проектів, налагоджені партнерські відносини з усіма постачальниками інформаційних систем і відповідно широке поле для маневру при доборі інформаційної системи під конкретні потреби клієнта. Однак вони зорієнтовані на масштабні проекти вартістю в сотні тисяч, а то й мільйони доларів. Послуги українських «системників» значно дешевші, вони мають досвід у розв'язанні проблем вітчизняних підприємств. У своїй діяльності вони гнучкі, враховують особливості українського бізнесу, а не сліпо наслідують західні підходи. Більшість лідерів української системної інтеграції підтримує партнерські відносини з провідними західними постачальниками і має великий послужний список успішних проектів.

На ринку консультаційних послуг активно працюють *рекрутингові компанії*, які спеціалізуються на доборі менеджерів вищої ланки. Вартість послуг у міжнародних рекрутингових компаніях досягає декількох десятків тисяч доларів за проект. Українських компаній, які займаються доббором менеджерів вищої кваліфікації, небагато, а спеціалізованих саме на цьому виді бізнесу — одиниці. Більшість кадрових агенцій розглядає добір топ-менеджменту як додаток до добору менеджерів середньої ланки і фахівців з управління персоналом. Це, ймовірно, зумовлено традицією добирати вищих керівників в українських підприємствах із власних кадрових резервів і побоюванням осіб, на яких покладено функції добору керівників, дотримуватись рекомендацій збоку.

Особливість міжнародних рекрутингових компаній — єдині стандарти якості, затверджені в міжнародній мережі цих організацій. Крім того, міжнародні компанії володіють унікальною можливістю доступу до всесвітнього ринку праці. Молоді українські організації, що виходять на міжнародний ринок, опиняються перед необхідністю найму на роботу людей, які мають досвід роботи на глобальних ринках і розуміють проблеми співтовариства бізнесу в різних країнах. Рекрутингові компанії надають послуги з усього комплексу завдань у сфері управління людськими ресурсами — від добору конкретних фахівців до розро-

ного аудиту всередині компанії. Як правило, рекомендації на вакантні посади в організаціях-клієнтах отримують молоді перспективні керівники, яких уже не задовольняють масштаби і зміст попередньої діяльності.

Солідна рекрутингова компанія не тільки ґрунтовно знайомиться з претендентами, а й проводить спеціальне їх навчання. Однак у діяльності керівників, рекомендованих закордонними рекрутинговими компаніями, часто спостерігаються небажані тенденції. Оскільки навчання кандидатів у західних рекрутингових компаніях, як правило, зорієнтоване на внесення змін у діяльність організації, надіслані кадри запрограмовані на реорганізацію, злам старих структур, відносин, що не завжди збігається з інтересами організації-працедавця. Друга тенденція полягає у спробах запровадити західні стандарти в систему відносин всередині менеджменту організацій, які суперечать ментальності вітчизняних керівників: звернення на «ти» до старших за віком і становищем керівників, прагнення створювати «команди» поза межами наявного структурно-ієрархічного поділу організацій, безумовне заперечення попередніх напрацювань організації тощо. Такі підходи, як правило, не вписуються в сучасну культуру вітчизняного менеджменту.

В Україні, крім великих консультаційних компаній, успішно працюють також *індивідуальні консультанти* — фахівці в окремих галузях і напрямках діяльності, їх перевагою є індивідуалізований і гнучкий підхід. Такими консультантами часто стають професори вищих навчальних закладів і науково-дослідних установ, партнери консультаційних фірм, що вийшли на пенсію.

На вітчизняному ринку діють і *псевдо консультаційні організації*, які разом з консультаційними послугами включили до своїх статутів найрізноманітніші види діяльності, дозволені чинним законодавством (наприклад, проектно-кошторисні і будівельні роботи, торговельна і виробнича діяльність, поліграфічні послуги, сервісне обслуговування комп'ютерної техніки, метало оброблення, видобування корисних копалин, рибальство тощо). Сподіватися на отримання якісних консультаційних послуг від таких багато профільних організацій не завжди можна.

Сфера застосування знань і вмінь українських консультантів охоплює:

- 1) стратегічне консультування;
- 2) консультування з питань управлінського обліку, систем бюджетування й оптимізації податкових платежів, впровадження фінансового менеджменту;

3) питання оптимізації структур управління й розподілу функцій в організаціях;

4) рекламний і маркетинговий аудит;

5) управлінсько-технологічний аудит під час купівлі-продажу промислових підприємств;

6) управління персоналом: добір, навчання персоналу, постановка систем наскрізного управління людськими ресурсами;

7) персональне тренування керівників вищої ланки, стрес-менеджмент, консультування у сфері формування індивідуального й корпоративного іміджу.

Важливою проблемою розвитку управлінського консультування в Україні є кадрове забезпечення консультативних організацій. На першому етапі зародження консультування в Україні виникла нагальна потреба у підготовці вітчизняних кадрів з огляду на недостатню кількість закордонних. Спочатку перевагу надавали фахівцям економічних спеціальностей з досконалим володінням іноземними мовами. Навчання відбувалося «на ходу», переважно завдяки запозиченню досвіду роботи зарубіжних консультантів, ознайомленню їх із проблемами вітчизняних підприємств, ментальністю управлінців і скеровуванню спільної діяльності у відповідне русло. Згодом українські консультанти створювали власні консультативні організації або ставали «золотим капіталом» працевдавців у сфері консультування.

Джерелом поповнення кадрів вітчизняних консультативних організацій були також фахівці з досвідом роботи на управлінських посадах за кордоном, в іноземних або спільних підприємствах на території України. На сучасному етапі існує попит на фахівців, підготовлених вітчизняними вищими навчальними закладами, які в процесі практичної консультативної діяльності набувають вміння діагностувати проблеми, володіють теоретичними знаннями з менеджменту та методиками їх застосування, а також мають необхідні організаційні й комунікаційні вміння для втілення програм консультативної допомоги.

Попри те що значна кількість вітчизняних організацій потребує консультативної допомоги з питань управління, попит на консультативні послуги в Україні низький. Основними причинами цього є:

— складна макроекономічна ситуація і невисока ділова активність у багатьох секторах національної економіки;

— низька культура роботи з незалежними експертами;

— наявність подвійних систем обліку (для себе і для контролюючих органів), що передбачає сувору конфіденційність;

— низька платоспроможність клієнтів;

— неспроможність оцінити корисність консультативних послуг;

— недостатньо активна маркетингова діяльність консультативних організацій.

Однак вітчизняний ринок управлінського консультування має перспективи. Це зумовлено поліпшенням якості послуг внаслідок підвищення професіоналізму вітчизняних консультантів, їх досвіду, удосконалення методів, навичок і прийомів виконання робіт та замовлень; налагодженням сталих зв'язків з бізнесом і переходом на постійне консультативне обслуговування клієнтів; усвідомленням бізнес-організаціями вигоди від залучення консультантів для подолання існуючих проблем і отримання нової інформації, ідей, пропозицій; готовністю до нововведень, адаптування послуг до потреб клієнтів, диференціації консультативних продуктів і ринків тощо.

Гостро постало в Україні питання щодо ліцензування і сертифікації консультативної діяльності. Згідно із Законом України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», консультативна діяльність не входить до переліку ліцензованих видів діяльності. Це означає, що для її здійснення не потрібна *ліцензія* — документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності впродовж визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов, тобто встановленого з урахуванням вимог законів вичерпного переліку організаційних, кваліфікаційних та інших спеціальних вимог, обов'язкових для виконання про впровадженні видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню. За відсутності ліцензування на консультативну діяльність і ліцензійних умов для її здійснення будь-хто може займатися нею, дотримуючись законодавства про здійснення підприємницької діяльності, що не сприяє високій якості консультативних послуг.

Проблема підвищення якості консультативних послуг пов'язана також з їх сертифікацією. *Сертифікат* — документ, який засвідчує відповідність товару або послуги конкретним стандартам або технічним умовам. Очевидно, неможливо сертифікувати всі консультативні послуги. Тому у цій сфері за прикладом економічно розвинутих країн слід сертифікувати не послуги, а професійну підготовленість осіб, які їх надають. За кордоном цим займаються громадські асоціації професійних консультантів. В Україні

ні національна система сертифікації консультаційних послуг відсутня. Однак деякі види діяльності професіоналів на ринку консультаційних послуг уже сертифікуються в межах авторитетних сертифікаційних систем. Так, в Україні поступово впроваджується СІРА (Сертифікований міжнародний професійний бухгалтер) — програма міжнародної сертифікації бухгалтерів. Вона працює в 7 країнах: Росії, Україні, Казахстані, Узбекистані, Киргизстані, Таджикистані та Молдові. Програма СІРА ґрунтується на Міжнародних стандартах бухгалтерського обліку (МСБО). Сертифікати СІРА та САР, що присуджуються програмою СІРА, завіряються печаткою Комітету з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (КМСБО) — розробника МСБО. 13 професійних бухгалтерських та аудиторських організацій з цих країн об'єдналися в Міжнародну раду сертифікованих бухгалтерів та аудиторів (МРСБА) і запропонували програму сертифікації світового рівня, доступну широкому загалу бухгалтерів країно-учасниць та наближену до вимог місцевого ділового середовища. Україна у складі МРСБА представлена Федерацією професійних бухгалтерів і аудиторів України.

Впровадження МСБО є невід'ємною складовою процесу європейської інтеграції України. Про міжнародний статус програми СІРА свідчить також той факт, що вона використовує найкращу світову практику та рекомендації таких поважних організацій, як Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) та Міжнародна федерація бухгалтерів (МФБ) тощо.

В Україні діє Аудиторська палата України, яка, згідно із законодавством, є неурядовим органом, її діяльність спрямована на створення системи незалежного фінансово-господарського контролю у формі аудиту, який дає об'єктивну оцінку фінансовому стану підприємства, сприяє раціональному господарюванню та запобігає банкрутству власника, забезпечує достовірний контроль за документами і видатками власників та одночасно оберігає інтереси держави. Палата видає ліцензії аудиторським фірмам і окремим аудиторам на право здійснення аудиторської діяльності, веде реєстр аудиторів України, яким видано кваліфікаційний сертифікат на проведення аудиту.

Основними завданнями Аудиторської палати є організація і координатія незалежної аудиторської діяльності, сприяння її розвитку, удосконалення та методологічна модифікація аудиту в Україні, надання допомоги у професій-

ній захищеності аудиторів при виконанні покладених на них функцій. Палата також розробляє нормативи і методичні рекомендації для проведення аудиту, атестує і видає кваліфікаційні сертифікати на право здійснення аудиторської діяльності, проводить роботу з підготовки кадрів, підвищення кваліфікації, здійснює облік аудиторських організацій, контролює їх діяльність, вивчає ринок аудиторських послуг.

Консультавання в Україні розвивається разом з економікою і є ознакою її оздоровлення та соціально-психологічної стабілізації.

Висновки

1. У процесі становлення та розвитку ринкової економіки в Україні вітчизняні підприємці та менеджера відчули потребу в отриманні консультацій фахівців з ринкової економіки щодо методів ведення бізнесу, відносин з іншими суб'єктами господарювання, органами державного управління, розроблення стратегій розвитку підприємств, дослідження ринку, впровадження інноваційних процесів, побудови організаційних структур управління, організації мотивування працівників і розвитку персоналу тощо.

2. Управлінське консультавання — вид діяльності, спрямований на надання допомоги власникам і менеджерам вищого рівня у виявленні, аналізі та розв'язанні управлінських проблем.

3. Ринок консультаційних послуг є одним із сегментів загального ринку. Особливості його функціонування визначаються співвідношенням попиту і пропозиції, специфікою продукту, який подається на цей ринок, — консультаційної послуги, наявністю певної кількості консультаційних організацій та їх спеціалізацією, рівнем ціноутворення і стратегією поведінки продавців та покупців на цьому ринку. Різноманітність клієнтів і ринків, проблем і завдань, ресурсів і можливостей, підходів і осіб, які беруть участь у процесі управління, зумовлює наявність широкого спектра консультантів на ринку консультаційних послуг.

4. Сучасний український ринок консультавання представлено кількома групами зовнішніх консультантів з управління: міжнародні консультаційні компанії; департаменти бізнес-консультавання міжнародних і українсь-

ких аудиторських фірм; міжнародні й українські консультаційні компанії, що спеціалізуються на ІТ-консультуванні; міжнародні та українські консультаційні компанії, що спеціалізуються на доборі менеджерів вищої ланки; приватні консультанти; невеликі і середні вітчизняні консультаційні компанії. У багатьох великих вітчизняних корпораціях в останні роки створено внутрішні служби управлінського консультування, які беруть на себе виконання тих завдань, що раніше доручалися зовнішнім консультантами.

5. У процесі розвитку вітчизняного консультаційного бізнесу необхідно зменшити залежність української економіки від іноземних експертів, що зумовить зниження витрат на управлінське консультування. Перевагою роботи вітчизняних консультантів є насамперед знання і розуміння ними глибинних причин існуючих управлінських проблем, пов'язаних з менталітетом, національними особливостями та нормативно-правовим полем діяльності бізнес-організацій.

6. Підвищення якості консультаційних послуг вимагає їх сертифікації, яку б могла проводити авторитетна асоціація консультаційних організацій. Потреба у виникненні такої організації зумовлена особливостями розвитку консультаційного ринку.

Запитання Завдання

1. вкажіть основні причини виникнення консультування як виду бізнесової діяльності.
2. Охарактеризуйте особливості функціонування ринку консультаційних послуг.
3. Які сфери виділяють у консультуванні бізнес-організацій?
4. Який вид діяльності консультаційних організацій належить до управлінського консультування?
5. Проаналізуйте причини звертання власників і менеджерів бізнес-організацій до послуг консультантів з управління.
6. Охарактеризуйте особливості розвитку світового консультаційного бізнесу.
7. У чому полягають особливості консультаційного бізнесу в Україні?
8. На рис. 1.3 наведено реструктуризаційну модель «Пентагон» Мак-Кінсі, а в табл. 1.1 — зміст кроків із реструктуризації підприємства. Проставте назви цих кроків відповідно до їх нумерації на рисунку.

Ситуаційна вправа

На рис. 1.3 наведено реструктуризаційну модель «Пентагон» Мак-Кінсі, а в табл. 1.1 — зміст кроків із реструктуризації підприємства. Проставте назви цих кроків відповідно до їх нумерації на рисунку.

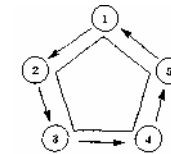


Рис 1.3. Реструктуризаційна модель «Пентагон»

Таблиця 1.1

Зміст кроків та дій з реструктуризації підприємства

Найменування кроків реструктуризації	Зміст дій у межах кроку
Визначення поточної ринкової вартості підприємства	Аналіз майбутніх грошових потоків, їх зіставлення з тенденціями розвитку у минулому і з поточною ринковою вартістю підприємства
Оцінювання потенційної вартості підприємства	визначення рівня прибутку на інвестований капітал і порівняння його із середнім на ринку та з рівнем прибутку в аналогічних підприємствах; визначення чинників, що впливають на ринкові позиції підприємства; оцінювання джерел формування грошових потоків, їх використання і віддачі; оцінювання доходів на акції і порівняння їх з дохідністю інших інвестицій

2.

Організація консультаційного процесу

Консультаційна діяльність вибудовується на співпраці консультанта і клієнта. Ця співпраця починається зі встановлення контактів між ними, здійснення акту купівлі-продажу консультаційних послуг, реалізується під час виконання консультаційного проекту і завершується впровадженням консультаційних рекомендацій. На всіх цих етапах консультант повинен вміло формувати відносини з клієнтом, дбаючи про збалансованість власних інтересів та інтересів клієнта.

2.1. Просування консультаційних послуг до споживачів

Ринок консультаційних послуг є сукупністю економічних та організаційних відносин між виробниками і споживачами, пов'язаних з їх купівлею-продажем. Потенційні клієнти виходять на ринок зі своїми потребами й інтересами (попитом), а консультаційні організації — з певною номенклатурою пропонованих послуг (пропозицією). Співмірність, узгодженість інтересів покупця і продавця консультаційних послуг є основою їх купівлі-продажу.

Проблеми, які спонукають організації до використання консультаційних послуг

Діяльність менеджерів-практиків можна охарактеризувати як процес розв'язання різноманітних проблем, що супроводжують функціонування організації (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Ситуації, що виникають у процесі функціонування організації

Усі ситуації, що виникають у процесі життєдіяльності організації, поділяють на рутинні (стандартні) й евристичні (нові, нестандартні). *Рутинні ситуації* менеджер вирішує достатньо ефективно на основі знань, досвіду, інтуїції, таланту. Однак часто виникають принципово нові виробничо-технологічні і управлінські ситуації, надто складні для менеджера. Виробничо-технологічні ситуації вирішує інженерно-технологічний персонал під керівництвом менеджера, оскільки їх виникнення пов'язане переважно з дефіцитом ресурсів. І лише в окремих випадках доводиться звертатися за допомогою до зовнішніх консультантів. Значно складніше вирішити *евристичну управлінську ситуацію* з огляду на її зумовленість змінами зовнішніх і внутрішніх умов функціонування організації або ж одночасно тими та іншими. Виокремлюють кілька основних проблем, які спонукають практикуючих менеджерів звертатися до консультантів.

1. Нестача ресурсів (людей, часу, навичок, знань) для розв'язання управлінських проблем. На певному етапі розвитку організації виникає необхідність залучення нових знань, навичок. Наприклад, керівництву необхідно здійснити певні зміни, але в компанії немає фахівців, які можуть запланувати, розробити та ефективно здійснити складний процес цих змін. Професійні консультанти з управління володіють принципово іншим потенціалом знань і навичок порівняно з практикуючими менеджерами, їх завдання полягає у впровадженні найновіших досягнень науки управління у практику діяльності організа-

цій, а це передбачає постійний контакт з науковцями і участь в наукових дослідженнях. У такий спосіб наукові знання консультантів постійно збагачуються і оновлюються, з одного боку, привносять в організацію знання і навички, яких бракує, з іншого — передають їх менеджерам клієнта.

2. Необхідність отримати інтенсивну допомогу на тимчасовій основі. Часто організація, навіть за наявності кваліфікованих кадрів, не має змоги розв'язати проблеми, що виникли несподівано. Це пов'язано з великим завантаженням штатних фахівців рутинними проблемами, їм бракує часу, щоб поєднувати практику з теорією. У цьому випадку запрошені консультанти на певний час перебирають на себе виконання поточних функцій. Це дає змогу не тільки зосередити наявні людські ресурси на розв'язанні нових завдань, а й підготувати їм заміну, навчивши інших співробітників кваліфіковано виконувати певні роботи. У процесі тимчасової заміни консультанти можуть виявити управлінські огріхи та запропонувати способи їх виправлення. У таку ситуацію, наприклад, може потрапити організація, яка бажає розвинути новий напрям діяльності або знизити виробничі чи комерційні витрати. Такі проекти мають короткострокову інтенсивну фазу аналізу і планування і довгострокову фазу виконання. Залучення консультаційних компаній для допомоги на першому етапі сприяє його швидкому і ефективному подоланню.

3. Потреба в отриманні неупередженої думки. Важливою якістю професійного консультанта є вміння у змінюваному середовищі розпізнавати загальні тенденції і типові причини проблем у кожному конкретному випадку. Його шанси знайти правильне рішення високі, оскільки він спирається не тільки на практику, а й на теорію управління. Консультант, на відміну від менеджера, є незалежним. Він завжди може говорити правду і пропонувати чесні та об'єктивні поради, не турбуючись про особисті інтереси. Його перевагою є нестандартний підхід і неупередженість в тих ситуаціях, у яких члени організації не можуть бути об'єктивними. Консультант не пов'язаний з клієнтом особистими стосунками, традиціями і цінностями, що склалися в організації. Деякі керівники використовують консультантів як «резонатор», розглядаючи з ними всі важливі рішення, перш ніж прийняти їх.

4. Можливість використання досвіду інших організацій. Залучення консультантів часто дає змогу порівняти

свою організацію з успішними компаніями в галузі і наблизитися до їх показників або навіть поліпшити їх. Консультанти працюють із провідними світовими компаніями, аналізують їх діяльність, виробляючи концепцію якнайкращих індустріальних практик (best industry practices), тому вони завжди можуть порекомендувати, як вибудувати бізнес-процеси, щоб досягти високих показників.

5. Необхідність обґрунтування пропонованих управлінських рішень. За умов постійних змін зовнішнього середовища існують високі ризики припуститись помилки при розробленні та ухваленні управлінських рішень. Коли ризики сягають десятків, а то й сотень мільйонів доларів, необхідно залучати консультантів для незалежного оцінювання управлінських рішень. Менеджерам для обґрунтування управлінських рішень потрібні кілька неупереджених думок. Якщо консультанти погоджуються з прогнозами менеджерів, підтверджують ефективність запропонованих рішень, то їх ухвалюють і реалізують. Якщо консультантам ці рішення видаються неефективними, їх доопрацьовують або виробляють нові. У такий спосіб знижуються ризики. Крім цього, така співпраця консультантів з менеджерами є своєрідною атестацією професіоналізму менеджерів. З огляду на це консультанти просто незамінні для власників бізнесу.

6. Можливість підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників організації за допомогою консультування. Жодна організація не має у своєму штаті фахівців, здатних розв'язати усі без винятку проблеми. Саме консультанти здатні робити це оперативно і професійно. Крім того, вони навчають працівників організації клієнта, передаючи їм свої знання і навички. Компанія у такий спосіб підвищує загальний рівень знань своїх працівників, а консультант розширює свій практичний багаж. З огляду на це освітній ефект консультування є одним із найважливіших спонукальних чинників для встановлення контакту з консультантами.

Кожна організація самостійно вирішує питання про доцільність запрошення консультантів для розв'язання певної проблеми чи можливість виходу із неї самотужки.

Потенційні клієнти виходять на ринок зі своїми потребами та інтересами (попитом), а консультаційні організації — з певною номенклатурою пропонованих до виробниц-

тва послуг (пропозицією). Збігання інтересів покупця і продавця консультаційних послуг є основою їх купівлі-продажу.

Організація просування та збуту консультаційних послуг

Діяльність консультаційної організації на ринку починається з просування пропонованих нею послуг. Спершу вона повинна знайти постійного клієнта, який би зацікавився її послугами. Після цього розпочинається безпосередня робота з ним: встановлення перших контактів, обговорення проблеми і можливих змін в організації клієнта, окреслення варіантів допомоги консультанта, уточнення ролей клієнта і консультанта, проблеми формування плану консультаційного проекту, укладання контракту щодо надання консультаційних послуг.

На підготовчо-плановому етапі закладається основа подальшої роботи, оскільки якість пропонованих послуг відчутно впливає на подальші відносини консультанта і клієнта. Цілком можливо, що клієнта не задовольнятимуть пропозиції консультанта (це унеможливить укладання контракту) або постійному клієнту пропонуватимуть свої послуги відразу кілька консультантів, та контракт буде укладений лише з одним із них.

Номенклатура послуг, які можна запропонувати потенційним клієнтам, залежить від умінь, досвіду, здібностей, неординарності мислення консультантів. Часто стандартні підходи у бізнесі дають набагато гірші результати, ніж креативні ідеї, які допомагають побачити у проблемі перспективу. Саме вони примушують бізнес розвиватися.

Кожен суб'єкт ринку може отримати консультацію та інші традиційні послуги у сфері аналізу, звернувшись до економістів, фінансистів, інженерів. Тому раціональні здібності більше не забезпечують конкурентних переваг. Сучасний бізнес вибудовується передусім на креативних, інноваційних ідеях. Свідченням цього є сучасні міжнародні бренди, побудовані на глибокому креативному мисленні.

Відмінності в результатах раціонального і креативного підходів до розв'язання бізнес-проблем добре ілюструють їх підходи до вдосконалення роботи потягу «Євростар», що курсує між Парижем і Лондоном. Проблема полягала в тому, що він дуже швидко їхав територією Франції, але

уповільнював хід в Англії, оскільки рейки там побудовані інакше.

«Раціоналісти» запропонували інвестувати 6 млрд доларів у реконструкцію колії, добившись скорочення тривалості поїздки з 3 год. 25 хв. до 3 год. 5 хв. «Креативники» запропонували встановити у потязі зв'язок з Інтернетом, щоб можна було раціонально використати час поїздки. Завдяки цьому пасажери вигравали не 20 хв., а 3 год. робочого часу. Крім того, було запропоновано запросити на роботу дівчат-моделей, які б подавали безкоштовне шампанське.

«Раціоналісти» бачили своє завдання буквально — у скороченні часу поїздки, що було пов'язано з витратами величезних коштів, а «креативники» думали передусім про людей і їх потреби під час подорожі.

Нові ідеї важливі як для промислового виробництва, так і для сфери послуг. Консультаційні організації теж повинні орієнтуватися на нестандартні ідеї і рішення, інакше вони не матимуть перспектив.

Весь процес продажу послуг полягає в раціональному звуженні кола потенційних клієнтів. Після визначення кола пропонованих послуг деякі організації можна відразу виключити з переліку потенційних клієнтів. Наприклад, організація, яка не має бізнесу за кордоном, швидше за все не буде зацікавлена в міжнародному маркетингу, а організація, що надає послуги, не потребуватиме розроблення системи управління виробництвом товарів. Це є свідченням важливості визначення *силуету потенційного клієнта* — характерних особливостей організації, яка б могла бути споживачем пропонованих послуг.

Ідентифікація потенційних клієнтів полягає у виборі організацій, з якими консультант має намір увійти в діловий контакт. Оскільки зустрітися з кожним потенційним клієнтом фізично неможливо, потрібно мати систему відбору тих, з ким ця зустріч обов'язкова.

Загальна послідовність дій консультаційної організації щодо цього показана на рис. 2.2.

Наступним кроком є повідомлення клієнтів про існування консультаційної організації і про послуги, які вона практикує. Адже щоб продати послугу клієнту, необхідно встановити з ним контакт. Ініціатором його можуть бути обидві сторони. Нерідко клієнт ініціює контакт, помітивши проблеми в роботі організації й управлінні нею і дефіцит власних можливостей у їх подоланні.



Рис. 2.2. Послідовність дій у процесі продажу консультаційних послуг

На ринку консультаційних послуг діє багато організацій-консультантів, тому перед потенційним клієнтом постає питання вибору однієї з них. Цей вибір може бути зроблений за пасивної або активної позиції консультаційної організації, що залежить від обраних нею способів маркетингової пропозиції і продажу консалтингових послуг. За *пасивної позиції* консультант дізнається про те, що його обрано, після звертання представників клієнта. Такий вибір переважно випадковий, оскільки ґрунтується на позитивних відгуках про роботу консультанта від колег по бізнесу; інформації, що міститься в реєстрі або довіднику; публікаціях співробітників консультаційної організації або їх виступах на наукових і науково-практичних конференціях, семінарах, симпозиумах тощо. Крім того, потенційний клієнт може дізнатися про діяльність консультаційної організації із засобів масової інформації (ЗМІ) чи з електронних джерел. *Активна позиція* полягає у встановленні контакту з потенційним клієнтом за власною ініціативою консультаційної організації, тобто шляхом активних маркетингових дій.

Існує кілька способів встановлення контактів між представниками консультаційної організації і їх клієнтами.

1. Реклама діяльності консультаційної організації в ЗМІ. Найчастіше консалтингові організації розміщують рекламні матеріали з переліком пропонованих послуг. Хоч вибір консультанта залишається за клієнтом, однак консультант може спонукати його до обрання пропонованих послуг умілою подачею їх у рекламному матеріалі, зокрема за згодою колишніх клієнтів коротко охаракте-

ризувати зміст успішно проведених робіт. Якщо це відомі на ринку фірми, потенційний клієнт теж захоче скористатися послугами успішного консультанта. До рекламних матеріалів належать також «летючки», які розсилаються поштою. «Летючка» повинна мати невеликий формат, містити послуги, які може надати консультант, запрошення до співпраці, адресу організації і контактні телефони. Бажано, щоб «летючка» була неясного кольору, оскільки яскравий, насичений тон (особливо червоний) викликає у читача настороженість і психологічне несприйняття.

2. Розповсюдження буклетів і проспектів, їх прийнято дарувати у процесі різних бізнесових зустрічей, наукових конференцій, симпозиумів, семінарів тощо. Особисті контакти консультантів з потенційними клієнтами на таких заходах спонукають клієнтів запам'ятати ім'я консультанта. У буклетах і проспектах відображають коротку історію становлення бізнесу консультанта, ілюструють їх фотознімками офісу консультанта, робочих ситуацій, вказують перелік послуг, що надаються, коротко описують успішні проекти (за згодою їх замовників), зазначають поштову адресу консультаційної організації, прізвища та імена керівників, контактні телефони, адреси електронної пошти, номери факсів.

3. Рекомендації клієнтів, які користувалися послугами консультаційної організації. Вдячний клієнт може добровільно рекламувати консультанта іншим бізнес-організаціям. Колишнім клієнтам варто нагадувати про захоплюючу спільну роботу над вдалим проектом.

4. Продовження співпраці з певним клієнтом. Одним із наслідків вдалого виконання консультаційних проектів є встановлення довірчих тривалих відносин між консультантом і клієнтом. Клієнт, упевнений у тому, що консультант добре знає стан його справ, звернеться до нього з наступними проектами.

5. Безпосередня пропозиція консультаційної допомоги організації, яка її потребує. Це свідчення успішної маркетингової діяльності консультаційної організації, оскільки консультант «випадково» з'являється саме тоді, коли клієнт потребує сторонньої допомоги.

Консультант має володіти достатньою інформацією, щоб продемонструвати свою ознайомленість із проблемами клієнта і запропонувати щось важливе. Для отримання інформації використовують пресу, радіо, телебачення,

опубліковані звіти або звітні дані, внесені у державні реєстри, архіви інформаційно-аналітичних служб. У консультативній організації повинна діяти власна інформаційно-аналітична служба або компетентний співробітник, покликаний відстежувати і систематизувати інформацію про стан справ у бізнес-організаціях, які можуть стати потенційними клієнтами. Така інформація охоплює дані про застосовувану технологію; особливості і розташування ринків; ділові методи і практику в галузі; закони, правила і традиції, що переважають у галузі; історію розвитку галузі; економічний клімат і основні тенденції та проблеми галузі; дії держави стосовно галузі; фінансове становище потенційних клієнтів; результати їх виробничої діяльності; інноваційні й інвестиційні програми та їх результативність; керівників бізнес-організацій, їх професіоналізм і готовність до нововведень.

Можливе отримання інформації від персоналу потенційних клієнтів. Однак при цьому виникають певні морально-етичні проблеми для консультанта: на яких засадах будувати відносини з працівниками потенційних клієнтів (оплати їхніх послуг чи безплатного отримання, використання інших форм стимулювання співпраці); оцінювання ситуації з точки зору законності (чи не вважатиметься вона промисловим шпигунством); можливості розкрити джерела інформації при контакті з представниками (керівництвом) потенційної організації-клієнта (ймовірний вплив на долю добровільного помічника).

Навіть за умови, що консультант упевнений у доречності і своєчасності пропозиції своїх послуг, приводом для встановлення контакту з потенційним клієнтом, принаймні чітко вираженим, така пропозиція бути не може. Привід для зустрічі має бути більш нейтральним, наприклад пропозиція потенційному клієнту взяти участь у бізнес-зустрічі, організованій консультантом з представниками зарубіжних фірм, необхідність отримання довідкової чи іншої інформації від потенційного клієнта для потреб консультанта, доручення консультанту від бізнес-партнера потенційного клієнта тощо. Якщо потенційний клієнт погодився на контакт, необхідно «підштовхнути» його до ку-

Консультант, який прагне продати консультативні продукти, повинен уважно вислухати клієнта і постаратися детально з'ясувати, що він хоче отримати; продемон-

струвати зацікавлення його проблемою і запропонувати план її подолання. Якщо консультант не може допомогти клієнтові, необхідно це чітко висловити.

Представником потенційного клієнта повинна бути особа, яка має повноваження приймати рішення, укладати договір із консультативною організацією. Консультативну організацію повинен представляти співробітник такого ж рівня і кваліфікації.

Продумана поведінка консультанта під час першої зустрічі з клієнтом впливає на всю майбутню співпрацю, вона розглядається як можливість завоювати довіру та повагу клієнта. Не варто відразу концентрувати увагу на проблемі потенційного клієнта. Це питання обов'язково виникне під час зустрічі, оскільки присутність консультанта стимулює підсвідоме прагнення вдатися до сторонньої допомоги. Якщо консультанту вдалося переконати клієнта в тому, що йому можуть допомогти, консультант має висловити загальні пропозиції щодо співпраці у розв'язанні проблеми. Потенційний клієнт не прагне готових рішень, але очікує, що консультант ознайомлений з аналогічними проблемами. Зокрема, він може продемонструвати розуміння унікальності організації клієнта, необхідності значних творчих зусиль і оригінальних підходів до вирішення її проблем. За такого ставлення виникають відносини взаємної довіри і порозуміння, досягається домовленість щодо співробітництва, у клієнта з'являється певний оптимізм щодо подолання проблеми.

Як правило, виникнення й установлення відносин між покупцем консультативних послуг і консультативною організацією відбуваються у певному алгоритмі, який ілюструє рис. 2.3.

Інколи до початку виконання завдання виникає потреба у кількох зустрічах між представниками консультативної організації й організації-клієнта. Причинами цього можуть бути: прагнення потенційного клієнта більше дізнатися про потенційного консультанта, необхідність для обох сторін підготувати додаткову інформацію, детальніше визначитися з проблемою і на цій основі — з обсягами майбутніх робіт та методологією їх виконання. Результати перших і, за потребою, наступних обговорень потім відображаються в угоді про консультування.

Консультативний проект є взаємовигідним для консультанта і клієнта, а операції купівлі-продажу спрямовані на упорядкування його умов, юридичне їх оформлення. Недос-



Рис. 2.3. Розвиток стосунків між клієнтом і консультаційною організацією

відчені консультанти вважають, що можна продати непотрібні послуги. Однак у такому разі консультаційна організація ризикує втратити свій авторитет.

Отже, продаж консультаційних послуг полягає у визначенні консультантом і клієнтом сфери спільних інтересів та використанні цього факту для досягнення взаємної користі. На наступному етапі розвитку відносин між консультантом і клієнтом визначається принципова модель їхньої співпраці та способи консультування.

2.2. Моделі і способи консультування

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

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

Зазвичай використовують такі моделі: «експерт — клієнт»; «лікар — пацієнт»; «спільна робота». Вибір моделі є прерогативою клієнта.

Використання моделі «експерт — клієнт» передбачає залучення консультантів лише на етапі розроблення консультаційних рекомендацій, що дає змогу мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і термін перебування консультантів в організації клієнта. За цієї моделі клієнт самостійно проводить діагностику проблеми і розробляє шляхи її розв'язання. Консультант діє лише як експерт розроблених клієнтом рішень. Цикл організаційних змін клієнт також здійснює самостійно, без участі консультанта. Консультант може долучитися до вироблення програми дій відповідно до рішень, схвалених ним у процесі експертизи. Успіх консультування за моделлю «експерт — клієнт» залежить від здатності персоналу клієнта виявити існуючі проблеми, причини їх виникнення, а також від його бажання і можливостей щодо впровадження змін для переведення системи у новий стан. Отже, модель консультування «експерт — клієнт» за своєю сутністю є моментною, а не процесною, оскільки контакти обмежуються лише одним етапом консультаційного процесу.

За моделлю «лікар — пацієнт» консультант здійснює діагностику організації, виявляє проблеми клієнта та розробляє комплекс заходів, спрямованих на подолання проблеми. Це дає змогу отримати об'єктивну інформацію про проблеми та труднощі клієнта, визначити справжні причини їх виникнення. Зміни клієнт впроваджує самостійно.

Модель «спільна робота» є найефективнішою моделлю консультування і полягає у колективно організованій ро-

боті працівників організації-клієнта та консультанта на всіх етапах консультування – від діагностування проблем до їх розв'язання.

Тісно пов'язаний з обраною моделлю спосіб консультування, який обирає консультант за погодженням із клієнтом.

***Спосіб консультування** — обрана система відносин між консультантом і клієнтом, яка визначає ступінь активності кожного з них на окремих етапах процесу консультування.*

Використовують експертний, процесний, навчальний і внутрішній способи консультування.

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

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

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

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

На практиці моделі та способи консультування використовують у різних комбінаціях, їх вибір залежить від ха-

рактеру проблеми, особливостей виробничо-господарської діяльності клієнта, ступеня професійної підготовки його персоналу, спеціалізації співробітників консультаційної організації тощо.

Консультування за моделлю «експерт — клієнт»

Процес консультування з використанням моделі «експерт — клієнт» складається з дев'яти етапів (рис. 2.4). Роботи, передбачені етапами 1—5, виконує персонал клієнтської організації. Ефективність застосування моделі «експерт — клієнт» помітно залежить від здатності управлінської команди клієнта встановити істинні проблеми на цих етапах, виявити причини їх виникнення, розробити рішення з їх розв'язання, а також від її готовності й умінь надалі самостійно реалізувати програму організаційних змін, схвалену консультантом. Оскільки застосування моделі «експерт — клієнт» передбачає участь консультанта лише на етапі експертизи розроблених персоналом організації-клієнта варіантів управлінських рішень з подолання ідентифікованої проблеми, для успішної реалізації цієї моделі розроблювачам рішень необхідно поєднати комплексний, системний, багатоваріантний підходи до її опрацювання.

Комплексний підхід передбачає врахування всіх аспектів і особливостей виробничо-господарської діяльності організації. Однак комплексності недостатньо для з'ясування повної картини досліджуваного явища чи процесу, її повинна доповнювати системність.

Системний підхід до вироблення управлінських рішень полягає в тому, що всі зв'язки, елементи, функції, проблеми виробництва і управління розглядаються як взаємопов'язане ціле. Він передбачає комплексний і взаємопов'язаний розгляд усіх аспектів, які характеризують проблему: економічних, соціальних, правових, психологічних та ін. Комплексний аналіз окремого аспекту розглядають як горизонтальний напрям системного підходу, взаємозв'язок цих аспектів — як вертикальний, а цілісним системним підходом до розв'язання проблем управління вважають органічне поєднання горизонтального і вертикального напрямів. Тільки за цієї умови розв'язання проблеми, що виникла, отримує комплексне наукове обґрунтування.



Рис. 2.4. Етапи та учасники консультативного проекту, виконуваного за моделлю «експерт — клієнт»

Багатоваріантний підхід зумовлений різноманітністю причин виникнення проблем в управлінні організацією і зв'язків між ними. На розгляд управлінського консультанта клієнтська організація повинна подати три-п'ять варіантів інноваційного рішення, що допомагає йому краще усвідомити переваги і недоліки кожного з них і обрати найкращий варіант для впровадження. Вироблення кількох варіантів рішень є однією із основних умов успішного розв'язання будь-яких проблем.

Наступним кроком у реалізації моделі «експерт — консультант» є пошук консультанта, здатного високопрофесійно провести експертизу розроблених рішень. Після встановлення контакту з таким консультантом укладається контракт про надання консультативних послуг.

Одержавши від потенційного клієнта *оферту* (лат. *offertus* — запропонований), тобто пропозицію укласти угоду про експертизу розроблених ним рішень, консультант попередньо ознайомлюється з матеріалами, які допомагають отримати загальне уявлення про клієнта, а також визначити сутність та складність проблем. На підставі такого ознайомлення організація-консультант розробляє проект контракту між консультантом і клієнтом, у якому відображено:

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

Розроблений консультантом проект контракту потребує узгодження із замовником. Після досягнення порозуміння контракт укладається найчастіше в письмовій, рідше в усній, формі.

Після укладення контракту розпочинається експертиза варіантів розроблених персоналом клієнта рішень. Основним методом аналізу варіантів управлінських рішень консультантом є аналітично-систематизаційний. При його застосуванні кожний варіант рішення підлягає системному аналізу, що здійснюється у такій послідовності:

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

Предметом експертизи є якість і ефективність кожного варіанта рішення. Зміст поняття «якість управлінських

рішень» досі точно не визначено. Тому, порівнюючи навіть два однопланові рішення, складно визначити, яке з них якісніше. Априорі якість рішення можна оцінити залежно від ступеня його відповідності вимогам наукової обґрунтованості, цілеспрямованості, кількісної і якісної визначеності, правомірності, оптимальності, своєчасності, комплексності, гнучкості, повноти оформлення. За конкретних умов функціонування організації можуть бути обрані й інші критерії та показники якості управлінських рішень.

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

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

де K — коефіцієнт економічної ефективності рішення; P — економічний результат від реалізації рішення; B — витрати, пов'язані з реалізацією рішення.

Оцінювання варіантів рішення здійснюється також за неекономічними критеріями, такими як соціальні наслідки для виконавців рішення, екологічні, технічні, технологічні та інші зміни, що можуть стати наслідком реалізації рішення. У деяких випадках неекономічні критерії можуть примусити обрати економічно менш вигідний варіант рішення, але такий, що не призведе до погіршення соціального клімату, екологічної ситуації тощо.

Розв'язання організаційних проблем є зазвичай системним, тому консультант при виборі оптимального рішення повинен керуватися також оцінкою, яка відображає певні стратегічні лімітуючі чинники, які мають важливе значення для успішного подолання проблеми і досягнення поставленої мети.

Із кожним альтернативним рішенням пов'язаний ризик (особистий, колективний чи ризик організації) можливої невдачі (економічної, соціальної). Найкращим буде таке рішення, яке забезпечує найсприятливіше співвідношення між якістю рішення і ризиком, що його супроводжує. Тому при виборі оптимального рішення необхідно порівнювати окремі альтернативи не за абсолютними показниками користі й ризику, а за їх співвідношеннями.

Вибір рішення ускладнює те, що, оцінюючи альтернативу, не можна врахувати всіх її наслідків. З'ясування всіх наслідків вимагало б стільки часу і коштів, що проблема у той чи інший спосіб була б розв'язана чи втратила б актуальність раніше, ніж було досліджено всі альтернативи-

Ви. Крім цього, виявлення наслідків альтернатив пов'язане з певним ступенем невпевненості. На обраний варіант впливатимуть зовнішні і внутрішні чинники, на які організація-клієнт або не має впливу, або він обмежений. Результати альтернатив виявляться у майбутньому, а на поточний момент їх можна з'ясувати з більшим чи меншим ступенем імовірності. Консультант, як правило, не володіє достатньою інформацією й засобами, щоб точно встановити результати різних варіантів або ймовірність появи цих результатів. Тільки за відносно стабільних умов можна передбачати, що майбутнє не буде простою функцією найближчого минулого.

Вибір способу подолання організаційних проблем можна удосконалити, використовуючи теорію ігор і моделі ухвалення рішень в умовах визначеності (відомі всі альтернативні стратегії та їх результати), ризику (відомі всі альтернативні стратегії і ймовірності множини результатів кожної з них) і невизначеності (ймовірність можливих результатів невідома).

Якість управлінських рішень залежить від організації процесу їхнього розроблення. Значну частину рішень приймають на основі досвіду й інтуїції керівників або виконання рішень вищого рівня управління. Тому консультант повинен проаналізувати сам процес розроблення управлінських рішень, поданих йому на експертизу. Тільки після проведення всіх розглянутих вище операцій можна обрати рішення, яке потрібно рекомендувати клієнту для реалізації.

Модель «експерт — клієнт» надає управлінському консультанту широкий спектр можливостей для формування ефективних управлінських рішень у клієнтській організації і впровадження інноваційного клімату в діяльність її колективу.

Консультування за моделями «лікар — пацієнт» і «спільна робота»

Управлінське консультування в широкому розумінні не є одноразовим актом, консультанти не можуть моментально діагностувати проблеми клієнта, обрати і реалізувати шляхи їх розв'язання. Консультування за моделями «лікар — пацієнт» і «спільна робота» вимагає певного часу і визначеної послідовності спільних дій консультантів та працівників організації-клієнта, тобто є процесом із певними параме-

трами, що відображають його особливості. Моделі «лікар — пацієнт» і «спільна робота» побудовані на єдиних підходах до організації консультаційного процесу і відрізняються лише деякими видами робіт, тому доцільно розглянути спільні і специфічні дії консультанта в межах обох моделей.

Існують різні критерії поділу консультаційного процесу на основні етапи: за змістом, тривалістю, виконання робіт тощо. В економічній літературі описано модель, що містить від трьох до десяти етапів. Просту загальну модель розроблено під егідою Міжнародної організації праці (International Labour Organization – ILO) (адаптована автором). Ця модель включає п'ять етапів процесу консультування, кожний з яких може бути поділений на кілька кроків або паралельних дій-робіт (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Етапи консультаційного процесу за моделями
«лікар-пацієнт» і «спільна робота»**

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

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

* - спільні етапи і види робіт для обох моделей; * - етапи і види робіт, виконувані за моделлю «спільна робота».

У конкретній ситуації можливе вилучення одного або кількох етапів, допустиме також їх часткове накладання (зміщення), наприклад етап впровадження може розпочатися ще до завершення етапу планування дій. Детальну діагностику або не використовують, або об'єднують із плануванням дій. Іноді ефективним є рух у зворотному напрямку — від більш пізнього етапу до раннього. Наприклад, оцінювання, що проводиться на завершальному етапі, не тільки дає підсумкову оцінку результатів виконання завдання, а й може бути корисним для ухвалення рішення про необхідність розпочати все знову і використати інший підхід.

У разі досягнення принципової згоди про співробітництво консультант розпочинає попередню діагностику проблеми (попереднє обстеження організації-клієнта). Обговорюють повноваження консультанта щодо використання необхідних документів та інформації; умови залучення персоналу клієнта, роль консультанта; ставлення співробітників клієнта до досліджуваних питань; терміни завершення попередньої діагностики і подання пропозицій клієнту, а також розміри оплати за попередню діагностику.

Метою попереднього обстеження є уточнення або виявлення основних проблем, остаточне формулювання і детальне вивчення яких буде проведено після досягнення домовленості про виконання консультаційного проекту. Попереднє обстеження поетапно виконують один або кілька управлінських консультантів, які спеціалізуються виключно на проведенні таких робіт. Подальшу роботу (поглиблену діагностику і розроблення пропозицій) виконують фахівці консультаційної організації, які спеціалізуються на виконанні цих етапів.

Першим кроком попереднього обстеження є збирання необхідних даних, що здійснюється із застосуванням мето-

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

Іноді поточний стан справ в організації клієнта порівнюють зі станом, що існував у минулому. За погіршення становища, наприклад при зниженні рівнів продажу або зменшенні прибутків, проблему окреслюють як «необхідність відновити початковий стан справ в організації». Як альтернатива можливе порівнювання поточного стану із стандартом (еталоном). У цьому разі проблема визначається як «необхідність перевершити еталонні показники або

справ можуть бути рівень якості продукції конкурентів, асортимент пропонованих ними моделей або після продажне обслуговування. Такі проблеми виникають навіть в успішних організаціях, які переслідують амбітні цілі: збільшення конкурентної переваги, вихід на лідерські позиції в

Однак найчастіше термін «проблема» використовують для позначення незадоволення клієнта, викликаного певними розбіжностями між реальним і бажаним станом справ в організації. Отже, деякі проблеми можуть бути зумовлені помилками або прорахунками, а інші — пов'язані з перспективами, можливостями і планами з удосконалення бізнесу в майбутньому.

Якщо консультант неправильно ідентифікував проблеми або помилився в оцінці її важливості, він докладатиме даремних зусиль або вигода від розв'язання пробле-

ми не відповідатиме обсягам затраченої праці і витрат. Щоб уникнути такої ситуації, більшість консультантів наполягає на власному незалежному оцінюванні проблеми і виробленні її узгодженого формулювання у процесі

Корегувальні заходи дадуть змогу уникнути кризи, зупинити негативні процеси, а іноді і врятувати бізнес клієнта. Проте просте повернення до попереднього стану або ліквідація відставання від конкурентів не дають клієнту конкурентної переваги і долають проблему лише частково.

Результати виконаних під час попереднього діагнозу робіт є основою для підготовки науково обґрунтованої пропозиції щодо змісту консультаційного проекту. Вона слугує матеріальним доказом при визначенні умов співпраці консультанта і клієнта в межах проекту і повинна бути вичерпною, мати деталізовану письмову форму. Іноді, коли встановлено ефективні відносини з клієнтом, вона може набувати і форми короткого листа, у якому підтверджуються визначені усно ключові пункти. Пропозиція повинна містити:

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

Консультант повинен уважно проаналізувати дані і показати проблему клієнту з точки зору перспективної корисності її розв'язання. Стандартний підхід до справи часто не допомагає, тому підготовлені пропозиції потрібно диференціювати відповідно до специфіки ситуації і клієнта.

Мета виконання завдань консультаційного проекту тісно пов'язана із засобами її досягнення. Наприклад, якщо метою завдання є розроблення нової системи контролю якості продукції, це вимагатиме установки комп'ютерної

Важливим елементом консультаційних пропозицій є програма робіт, яка охоплює такі стадії:

- поглиблена діагностика організації;
- чіткий опис нової системи;
- постачання і встановлення нового обладнання (за необхідності);

- забезпечення паралельної роботи нової і старої систем;
- повний перехід на нову систему.

У програмі обґрунтовують очікуваний результат і термін, протягом якого його можна досягнути. Очікувана користь є істотним моментом консультаційних пропозицій, часто визначальним для продажу як концепції проекту, так і послуг консультаційної організації. Результат, передбачуваний у пропозиціях, може стосуватися скорочення потреб в оборотному капіталі і, відповідно, заощадження на відсотках за кредити, зростання обсягів продажів, економії поточних витрат клієнта тощо.

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

Важливим є причетність призначеного куратора до проекту, чи є він автором проекту чи тільки здійснюватиме нагляд (в останньому випадку з'ясовують, хто визначатиме завдання й вимоги з боку клієнта), чи зацікавлений він у провадженні проекту особисто тощо. Слід чітко визначити способи інформування клієнта про хід робіт, доведення до відома працівників опікуваного куратором консультаційного завдання тощо. Відтак встановлюють обсяг необхідних грошових засобів для здійснення проекту, час, який буде витрачено консультантами, розміри їх гонорару. Точно встановити гонорар перед початком багатоступінчатого проекту досить складно, оскільки обсяги робіт, виконаних, наприклад, на третьому етапі, можуть значно залежати від ефектів впровадження перших двох. Однак з метою фінансового планування доцільно надати клієнтові інформацію про приблизні майбутні витрати.

У консультаційній пропозиції вказують характер і терміни подання проміжних звітів. Вона також повинна містити проект контракту між клієнтом і консультантом, де

- мету проекту і результати, яких необхідно досягти;
- знання, уміння і досвід, які забезпечує консультант;
- характер і послідовність робіт, виконуваних консультантом;
- список робіт, які не входять до обов'язків консультанта (у разі потреби);

- ступінь участі персоналу клієнта у проекті;
- ресурси, необхідні для здійснення проекту;
- графік виконання проекту та його координації з
- вартість послуг і підстави для перерахування виконавцю гонорару;
- інші умови.

Оскільки план проведення робіт може змінитися у процесі виконання, у проекті контракту зазначають, якими документами ці зміни підтверджуються, бажано також відобразити таку інформацію:

- період, упродовж якого пропозиція консультаційної організації залишається чинною;
- зміни розміру гонорару у випадку, якщо клієнт не прийме пропозицію, наприклад, протягом шести місяців або якщо обрані клієнтом для проведення робіт консультанти з персоналу консультаційної організації не будуть задіяні;
- форс-мажорні обставини;
- виплати, які охоплює встановлений гонорар, зокрема включено до нього ПДВ чи ні;
- забезпечення канцелярських послуг (клієнтом чи консультантом, умови оплати);
- умови виплати гонорару;
- ймовірні зміни розміру гонорару;
- умови, за яких контракт може бути розірвано одною зі сторін.

Можливе додання пункту, який зніме з консультанта відповідальність за недосягнення конкретних результатів або ймовірні втрати, яких зазнає клієнт, оскільки успіхи чи невдачі залежать від ефективного співробітництва з працівниками організації-клієнта або від зовнішніх обставин. Дуже рідко консультант може з впевненістю гарантувати досягнення конкретних вигод.

Клієнти мають право також вимагати гарантій секретності. Інші умови можуть стосуватися авторського права, патентів, *тантьєм* (франц. *tantien* — частка) — додаткових винагород, права інтелектуальної власності, обмежень щодо консультантів, наприклад неможливості прийняття працівниками організації-консультанта пропозицій щодо переходу на роботу до клієнта або виконання схожого завдання для конкурента.

Контракт на виконання консультаційного проекту після узгодження із замовником укладається у письмовій, зрідка в усній, формі.

Після укладення контракту розпочинається етап поглибленої діагностики, тобто проводиться ретельне діагностування виявленої проблеми, під час якого необхідно зібрати необхідні дані і перетворити їх на інформацію — знання консультанта про організацію і середовище її функціонування. Тільки на основі об'єктивної інформації клієнт і консультант можуть визначити, які саме зміни необхідно провести, детально опрацювати мету проекту, оцінити результати діяльності, ресурси, потреби і перспективи клієнта.

Етап поглибленого діагностування розпочинається зі збирання консультантом детальних даних про стан справ клієнта. Розуміння того, які дані необхідні, а якими можна знехтувати, які аспекти проблеми варто досліджувати поглиблено, а які поверхово, зумовлює актуальність і якість можливих рішень. Пошук і збирання даних повинні здійснюватися в розумних межах, обумовлених змістом і завданнями консультування (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Чинники та умови, які впливають на організацію збирання даних на етапі поглибленого діагностування організації-клієнта

Обсяг зібраних даних повинен бути оптимально обмеженим, оскільки надто великий масив неможливо належно обробити, а малий — недостатній для обґрунтованого прийняття рішень. Збирання великих обсягів інформації потребує також часу і коштів. Іноді організація-клієнт не хоче надавати певні дані, побоюючись розголошення, отримати їх можна лише за умови повної довіри між консультантом і клієнтом.

Наступним кроком у проведенні поглибленої діагностики є оброблення отриманих даних (рис. 2.6).

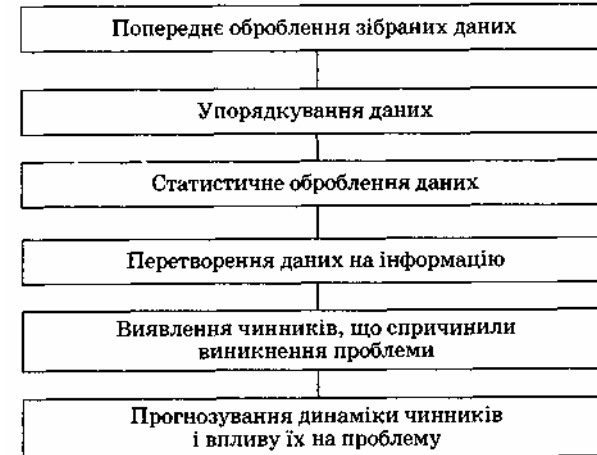


Рис. 2.6. Етапи оброблення даних про організацію-клієнта

Попереднє оброблення зібраних даних полягає у перевірці їх достовірності, повноти при дотриманні формальних вимог (єдність одиниць виміру, співмірність, зіставність величин). Дані, які не відповідають названим критеріям, збирають повторно або не використовують. Відібрані для подальшого оброблення дані вимагають упорядкування. На першому етапі упорядкування їх оцінюють з прагматичних і семантичних позицій. Прагматичне оцінювання полягає у визначенні ступеня відповідності отриманих даних завданням консультативного проекту, семантичне — в оцінюванні смислового змісту і можливостей правильного розуміння отриманих даних. Оцінювання дає змогу скоротити обсяги даних для подальшого оброблення.

Наступним кроком упорядкування даних є об'єднання їх у масиви — інформаційні структури, що містять дані, які описують певні класи обстежених об'єктів. Масиви

Формують за предметними, алгоріфмічними, семантичними чи іншими ознаками. Сформовані масиви даних повинні пройти процедури статистичного оброблення даних — групування, побудову динамічних рядів, розрахунків середніх величин і показників динаміки, побудову графіків і діаграм тощо. За необхідності будують також економіко-математичні моделі явищ і процесів. Після цих операцій консультант отримує інформацію, яка повинна точно і всебічно характеризувати стан та динаміку проблеми. На основі отриманої інформації консультант визначає: сутність проблеми (причини, чинники, які вплинули на її виникнення); мету, яку ставить перед собою клієнт, запросивши до співпраці консультанта (усунення «вузьких місць», локальні зміни, кардинальна реорганізація тощо); необхідні фундаментальні або часткові зміни (технологічні, організаційні, інформаційні, культурні); найважливіший аспект проблеми; домінуюче в організації ставлення до змін (усвідомлює персонал їх необхідність чи ні).

Характер проблеми не впливає на методику її аналізу, схема якої є такою: дефініція проблеми (з'ясування сутності проблеми і об'єкта, у якому вона виникла); визначення відхилення (факт мінус дійсність чи факт мінус бажаний стан); з'ясування проблеми (причини, місця й часу її виникнення); визначення особливостей (конкретні розбіжності бажаного з дійсним); з'ясування змін (що саме змінилося); формулювання гіпотез (причини і способи впливу змін на відхилення); перевірка (тест).

Нечіткість і туманність визначення сутності проблеми неприпустимі. Обов'язково беруть до уваги підпорядкованість і взаємозалежність проблеми з іншими, оскільки вони часто так взаємопов'язані, що їх неможливо подолати відокремлено, потрібен комплексний, системний підхід. Якщо проблеми поділяється на такі під проблеми, їх теж точно і детально визначають. Далі окреслюють пріоритетні шляхи розв'язання взаємопов'язаних проблем і під проблем.

У процесі поглибленої діагностики консультант повинен підтримувати постійний зв'язок не лише з куратором проекту, а й із широким колом співробітників клієнта — від вищих керівників до рядових працівників. Це допомагає побачити приховані аспекти, психологічно готує персонал клієнта до майбутніх змін. Результати етапу поглибленої діагностики консультант обробляє і формулює висновки про те, як організувати роботу над підготовкою пропозицій щодо розв'язання проблеми. На цьому етапі

можуть почати окреслюватися можливі варіанти їх розв'язання.

Кульмінацією виконання консультаційного проекту є планування дій з розв'язання проблеми. Цей етап включає роботу над одним або кількома альтернативними рішеннями, оцінювання можливих варіантів, ретельне розроблення плану проведення змін і надання пропозицій клієнту для прийняття рішення. Планування дій, крім уяви і креативності, потребує чіткого і системного підходу до визначення і дослідження можливих варіантів, відмови від пропозицій, які можуть призвести до незначних і непотрібних змін, тощо. За змістом планування дій є процесом розроблення управлінських рішень, які можна подати клієнту на розгляд, затвердження і реалізацію. Розроблення управлінського рішення починається з формулювання його мети залежно від змісту проблеми. Іноді необхідно визначити комплекс цілей і підцілей управлінського рішення, що допомагає уточнити ситуацію та первинне формулювання проблеми, відповідно розбити її на підпроблеми.

На наступній фазі розроблення управлінського рішення проводять структурний аналіз об'єкта, для якого готують варіанти рішення, тобто визначають його складові відповідно до наявної інформації, визначених цілей і субцілей. Метою структурного аналізу об'єкта є визначення найчутливіших елементів, вплив на які дасть змогу реалізувати рішення. Це допомагає сформулювати комплекси управлінських завдань для окремих працівників та структурних підрозділів організації-клієнта. Виявивши найчутливіші елементи об'єкта управління, будують модель майбутнього рішення, на основі якої розробляють можливі (альтернативні) його варіанти. Вироблення кількох варіантів рішень є однією із основних умов успішного подолання проблем.

Загалом усі альтернативні рішення можна поділити на два основні типи: рішення, що відрізняються за основними параметрами (елементами); рішення з подібними основними параметрами (елементами), які відрізняються

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

Поведінкові ролі консультанта

Застосовуючи будь-яку модель, консультант разом із клієнтом обирає одну або кілька поведінкових ролей у своїх взаєминах.

Поведінкова роль консультанта – спосіб побудови відносин консультанта з персоналом клієнтської організації.

Вибір поведінкової ролі залежить від багатьох чинників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Чинники, які впливають на вибір поведінкової ролі

Групи чинників	Бачення клієнта	Бачення консультанта
Чинники, які стосуються лише клієнта	Клієнт хоче: - незалежності, - розуміння його і його проблем, - прийняття певних рішень	Клієнт має: - малий досвід, - потребу в отриманні допомоги, - байдужість щодо збереження свого статус-кво, - невизначені прагнення
Чинники, які стосуються лише консультанта	Консультант хоче: - досягти розвитку клієнта у широкому розуміння, - запобігти залежності клієнта від консультанта	Консультант має: - великий методичний досвід і знання практики, - подібні цілі, - відкритість до порозуміння
Чинники, які стосуються співпраці клієнта з кон-сультантом	-взаємне небажання, - консультант не схильний до згоди	-взаємна пована -досвід попередньої співпраці, -подібні цілі, - відкритість до порозуміння
Чинники, залежні від специфіки ситуації	-значні витрати при прийнятті неякісних рішень, -суттєвий вплив на складну схему, - проблема змінюється в часі або потребує довготривалого перебування консультанта в організації клієнта	Проблема: -чітко визначена, -термінова, -не дуже складна, -не дуже впливаю на культуру організації

Враховуючи всі названі чинники, консультант і клієнт обговорюють певну поведінкову роль у відносинах консультант — клієнт: технічного експерта, помічника у розв'язанні проблем, учителя, консультанта-пропагандиста, пошукувача фактів, розробника альтернатив.

Технічний експерт на основі наявних у нього спеціальних знань та досвіду проводить технічну експертизу *проектів* удосконалення управління, розроблених персоналом клієнтської організації. Схвалений консультантом варіант клієнт упроваджує самостійно.

Помічник у розв'язанні проблем доповнює дії клієнта на стадіях ідентифікації проблеми та розроблення заходів, необхідних для її подолання. Роль консультанта полягає в допомозі клієнту об'єктивно діагностувати проблеми, дослідити причинно-наслідкові зв'язки їх виникнення, оцінити альтернативні рішення, розробити програму дій.

Завдання консультанта в ролі *вчителя* полягають в організуванні навчання персоналу клієнта (тренінги, тестування, вирішення ситуаційних завдань, проведення ділових ігор тощо). Необхідність проведення таких навчальних занять може виникнути у процесі виконання консультаційного проекту, якщо виявиться, що рівень знань персоналу організації-клієнта не відповідає принциповим організаційним чи технічним рішенням, розробленим консультантом. Навчання і тренінги можуть застосовуватися як окрема спеціалізована експертна послуга (наприклад, тренінг вищого управлінського персоналу консультантами спеціальних тренінгових організацій).

Роль *консультанта-пропагандиста* передбачає вплив на організацію-клієнта шляхом пропаганди певних підходів, поглядів, концепцій тощо з метою формування світогляду, уявлень, емоційного настрою, стилю поведінки людей. Пропаганда може бути позиційною або методологічною. При *позиційній (контактній) пропаганді* консультант впливає на клієнта цілеспрямовано, спонукаючи його до дій у певних сферах його діяльності (виробництво, управління, соціальна чи комерційна діяльність тощо). Метою *методологічної пропаганди* є вплив на рішення клієнта щодо вибору певної системи методів і прийомів подолання конкретної проблеми, але остаточне рішення приймає клієнт. Вибір типу пропаганди залежить від позиції консультанта в організації, моделі консультування та масштабу проблеми.

Пошукувач фактів працює з інформацією клієнтської організації. Його вплив на клієнтську організацію відбувається через науково обґрунтований відбір надійних та достовірних джерел даних, наукових методів аналізу й

узагальнення отриманої інформації і подання отриманих результатів керівництву клієнта. Результатом таких досліджень є усвідомлення клієнтом недоліків та необхідних напрямів удосконалення своєї системи. Ця поведінкова роль ґрунтується на науковому підході консультанта до оброблення інформаційних масивів клієнтської організації. Володіючи доказовою інформаційно-аналітичною базою, клієнт може самостійно обрати оптимальне рішення.

Консультант у ролі розробника альтернатив пропонує клієнту на вибір кілька варіантів розв'язання проблеми, визначаючи при цьому для кожного з них критерії оцінки альтернатив, стратегії реалізації кожного та супутній ризик. Вибір ефективного варіанта рішення покладається на клієнта.

Поведінкові ролі консультанта пов'язані з конкретним змістом та особливостями консультаційного проекту, що вимагає від нього гнучкості в роботі, здатності до синтезу й диференціації при виборі повної ролі в процесі виконання робіт на різних етапах консультаційного проекту.

2.3. Складання звіту про виконання консультаційного проекту і його презентація

Звіт про виконання консультаційного проекту є логічним результатом процесу консультування і узагальнення проведених робіт, розроблених рішень і рекомендацій. Чіткий професійно грамотний звіт має в тому, що за свої кошти він отримав висококваліфіковану консультацію і подальша співпраця з консультантом корисною. Звіт потрібно вміло презентувати колективу організації-клієнта. Презентація полягає в ознайомленні замовника з основними позиціями звіту, наданні аргументованих відповідей на виниклі в аудиторії питання, можливого уточненні і роз'ясненні дій, здійснених консультантом при виконанні проекту.

Звіт про виконання консультаційного проекту

Складання звіту про виконання консультаційного проекту і його презентація є завершальними кроками етапу планування дій. Тому вони вимагають особливої уваги консультанта.

Виділяють три етапи написання звіту: визначення мети; упорядкування і структури з а діл матеріалів; написання, редагування й оформлення. Метою звіту не може бути лише надання певної інформації клієнту. Більшість звітів консультаційних організацій має щонайменше дві комунікаційні цілі: переконати клієнта в тому, що проведено велику роботу, яка допомагає подолати проблему і є корисною для клієнта; підштовхнути замовника до прийняття рішення щодо залучення консультанта до впровадження проекту в життя (якщо виконувався проект за моделлю «лікар — пацієнт») або реалізації конкретних пропозицій, які обумовлені суттю виконаного проекту.

Спочатку доволіно занотовують основні думки й ідеї щодо структуризації звіту, потім укладають майбутню його структуру (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Орієнтовна структура звітів з виконаних консультаційних проектів

Проект комплексного розв'язання проблеми (проект організаційних змін)	Проект удосконалення управління кар'єрою працівників	Проект з виконання конкретного завдання, сформульованого клієнтом
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> - вступ, - оцінювання наявної ситуації, - сфера і мета звіту, - методичні підходи до розв'язання проблеми, - узгоджена програма робіт, - терміни виконання, - використані кошти, - користь (ефект) від клієнта, - висновки і пропозиції щодо подальшої співпраці, - додатки 	<ul style="list-style-type: none"> - стан управління кар'єрою в колективі організації-клієнта, - здобутки і проблеми, - питання, які вимагали свого вирішення, - план дій, розроблений і узгоджений з клієнтом, - пропозиції щодо подальшої співпраці, - додатки 	<ul style="list-style-type: none"> - підведення підсумків, - вступ, - результати досліджень, - дискусія і коментарі до проведених досліджень, - рекомендації, - пропозиції щодо подальшої співпраці, - додатки

Якщо обсяг звіту великий, необхідно поділити розділи на підрозділи. Далі наведено приклад такої деталізації звіту з проекту організації навчання і розвитку управлінських працівників вищого та середнього рівнів в організації холдингового типу.

Вступ (ситуація, методологія).

1. Загальний стан групи

2. Перша частина.

2.1. Характер діяльності.

2.2. Опис проблеми навчання і розвитку.

2.3. Відбір нових працівників.

2.4. Скорочення плинності кадрів.

2.5. Навчання у сфері продажів.

2.6. Відбір менеджерів.

2.7. Навчання менеджерів. 3. Друга частина.

3.1. Характер діяльності.

3.2. Опис проблеми навчання і розвитку.

3.3. Професійне використання колективу.

3.4. Ефективність діяльності працівників комерційного відділу.

3.5. Навчання мене

4. Третя частина.

4.1. Характер діяльності.

4.2. Опис проблеми

4.3. Напрями підвищення ефективності нової організації діяльності відділу.

4.4. Система розвитку управління.

5. Підсумок.

Можлива й інша структуризація звітів, вироблена і стандартизована в конкретній консультативній організації як складова її корпоративної культури.

На третьому етапі упорядковують матеріали, які передбачають подати у звіті. Це допомагає перевірити обґрунтованість запланованої структури звіту.

Останнім кроком є остаточне рішення щодо інформаційного наповнення звіту. Звіт повинен містити тільки відібрану інформацію, а не всі нагромаджені консультантом матеріали. Його не перевантажують подробицями, а за потреби вміщують їх у додатках. При написанні тексту звіту слід дотримуватися правил щодо мови, стилю написання, фразеології і експресивності в поданні матеріалів, застосування ілюстративних матеріалів, верифікації написаного, оформлення звіту загалом. Стиль викладу повинен бути максимально прозорим і орієнтованим на конкретно-

го отримувача. У табл. 2.4 наведено два підходи до написання одного й того самого звіту, але адресованого різним отримувачам.

Таблиця 2.4

**Альтернативні структури звіту,
адресовані різним отримувачам**

Для організації з традиційними підходами до розв'язання проблем	Для організації з радикальними підходами до розв'язання проблем
Дослідження можливостей запровадження системи оцінювання досягнень	Оцінювання досягнень: пріоритети керівництва
Вступ	1.Історія помилкових дій керівництва
1.висновки з проведених досліджень	2.Погляди директорів
1.1.запровадження оцінювання індивідуальних досягнень	2.1.необхідно краще керувати нашими людьми
1.2.погодження формальної системи оцінювання	2.2.не любимо оцінювати, але мусимо
1.3.проект системи	2.3.систему оцінювання необхідно застосовувати при прийнятті рішень про заробітну плату або навчання працівників
2.рекомендації	3.Нша дорога
2.1.конструкція нової систем	3.1.запровадимо нову систему оцінювання
2.2.план впровадження	3.2.зробимо це негайно

Мова викладу матеріалів звіту повинна бути точною і конкретною. Професійний жаргон можна застосувати у спілкуванні з клієнтом, однак у письмовому звіті його уникають.

Консультант може обрати пасивну або активну форму звернення до читача. Характерною ознакою пасивної форми є її безособовість: «дослідження було проведено». При застосуванні активної форми необхідно вказати, хто проводив дослідження. Постійне використання пасивної форми робить читання нудним, а активної — може пробудити у читача агресивне сприйняття викладених думок. Використовуючи активну форму викладення матеріалу, можна користуватися займенником «ми» (наприклад, «на наш погляд», «на нашу думку» тощо), що створює

враження спільної думки з клієнтом, однак цим теж не слід зловживати.

Письмовий матеріал, викладений у звіті, бажано ілюструвати з дотриманням таких правил:

— ілюстрації повинні допомагати, а не ускладнювати розуміння викладеного матеріалу;

— ілюстрації і текстовий матеріал не повинні дублювати одне одного;

— графічні ілюстрації (діаграми, графіки, схеми) мають підкреслювати якісні аргументи;

— цифрові дані в тексті краще подавати округлено: до однієї десятої після коми (за винятком деяких структурних даних, поданих у відсотковому вигляді, у яких доцільно вказувати дві цифри після коми).

Після написання звіту його верифікують, оцінюючи загалом.

Поліграфічне оформлення звіту складається з таких етапів: комп'ютерний набір; перше роздруковування; пошук помилок і коректура; рецензування колегами; внесення правок; друкування остаточного варіанта; переплітання.

Великі консультаційні організації, як правило, мають свій стиль і стандарти оформлення звітів, невеликі — користуються послугами спеціалізованих поліграфічних підприємств. Звіт подають на розгляд керівництва організації-замовника в терміни, обумовлені в контракті, що свідчить про професійність консультанта і його повагу до клієнта. У звіті не повинно бути друкарських помилок і поліграфічної недбалості. Однак гарне оформлення звіту не компенсує низької якості його змісту.

Багато консультаційних проектів, виконаних за моделлю «лікар — пацієнт», завершуються поданням звіту керівництву організації-замовника, після розгляду якого керівництво організації-замовника розраховується з організацією-консультантом за надані послуги, однак якісна презентація звіту позитивно позначається на його сприйнятті замовником.

Презентація консультаційного проекту

Ефективність виконання консультаційного проекту за моделлю «лікар — пацієнт» чи «спільна робота» помітно зростає у разі презентації пропонованого розв'язання проблеми колективу організації-замовника. Вона є важливим аспектом успішної бізнес-діяльності консультанта. Якість

і результативність презентацій є важливою складовою успіху консультанта.

Презентація (лат. *praesentatio* — передаю) **консультаційного проекту** — публічне представлення виконаного консультаційного проекту з метою переконання замовника у його високій ефективності і утвердження іміджу консультанта.

Кожна презентація повинна виконуватися на основі індивідуального підходу. Допустиме застосування різноманітних стилів презентації, якщо це приверне увагу слухачів і справить на них враження. Створення і проведення презентації залежить від багатьох чинників і обставин (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Чинники, які впливають на успішність презентації консультаційного проекту

На особливостях контакту з аудиторією позначається і кількість осіб, залучених до презентації. У великій ауди-

торії практично неможливо підтримувати зоровий контакт доповідача зі слухачами. Зоровий контакт допомагає налагодити зворотний зв'язок, простежити за реакцією слухачів на висловлену думку. У малій аудиторії ставлять більше запитань, ніж у великій, оскільки багато людей соромляться ставити запитання в присутності значної кількості інших осіб.

Чисельність аудиторії впливає і на *форму презентації* — частку часу, який виділяє виступаючий на свій виступ, і ступінь контролю за його змістом. Можливі такі форми презентації:

а) орієнтовані на презентуючого:

- лекція;
- промова;
- офіційна презентація;

б) орієнтовані на аудиторію:

- дискусія у процесі навчання;
- взаємна розмова за темою презентації;
- запитання після презентації;
- «панельна» сесія (відповіді на запитання присутніх);
- інтерв'ю.

Кожна форма має свої особливості. Так, лекція потребує плавного викладу своєї точки зору, а відповіді на запитання — швидкої мобілізації і відповідного вираження власних думок. Значно легше проводити дискусію зі слухачами. За форми презентації, орієнтованої на особу, що її проводить, на останню покладається все навантаження і відповідальність. У протилежному разі презентуючий керує публічною дискусією, відповідає на запитання учасників тощо.

Учасники презентації мають певні очікування щодо її організації (обраний час, тривалість, допоміжні матеріали та ін.) і змісту (мета, форма тощо), які слід брати до уваги. Презентація може проводитися і в першій, і в другій половині робочого дня, однак, якщо особа, яка проводить презентацію, не хоче розгортати надто тривалу дискусію, краще розпочинати її ближче до обіду чи закінчення робочого дня.

Розпочинають презентацію із вступної промови особи, яка її проводить. Тривалість промови і загальну тривалість презентації слід узгодити з клієнтом. Зазвичай презентація повинна тривати не більш 1,5—2 год., промова ведучого — не більше 30 хв., а час, що залишився, відводиться на запитання й дискусію.

Виступ перед аудиторією досягне своєї мети лише в тому разі, коли до нього ретельно підготуватися. Підготовка пу-

блічного виступу повинна розпочинатися зі складання плану майбутньої промови. Цей план можна скласти на окремих картках відповідно до складових виступу (рис. 2.8).

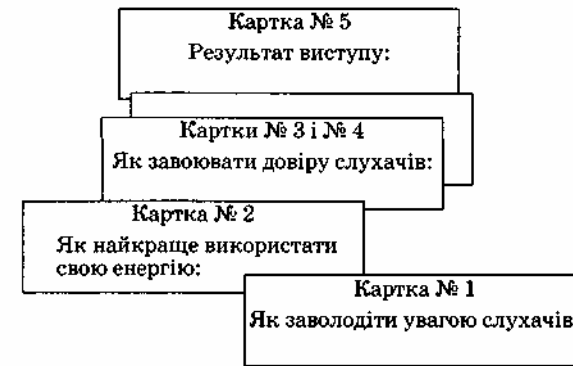


Рис. 2.8. Підготовчі картки плану виступу перед аудиторією

Необхідно продумати хід виступу, підібрати слова, жести, інтонацію. Деякі виступаючі записують свою промову, вивчають її, а потім користуються лише опорними картками. Можна обрати різні способи, єдине, чого не можна робити — читати виступ.

Презентацію може проводити один або кілька консультантів. У другому разі структурні частини презентації розподіляють між ведучими, і кожний з них після своєї частини виступу представляє наступного промовця. Групову презентацію краще сприймають слухачі, однак не слід перетворювати її на легковажне шоу. Промовець повинен дбати про гарну поставу, впевнений вигляд. Якщо він почне хвилюватися, збиватися, слухачі можуть засумніватися у його компетентності.

Спілкування з аудиторією слід будувати так само, як і при діалозі, маючи на увазі, що межі діалогу розширилися, а аудиторія не може безпосередньо, за допомогою слів, брати участь у розмові.

Потрібно дивитися на слухачів, встановивши візуальний контакт з різними частинами аудиторії і не залишаючи поза увагою жодного сектору. Промовець повинен повірити, що йому забезпечено успіх, ця впевненість передається слухачам. Говорити слід чітко, виразно, впевнено, використовуючи жестикуляцію, однак не зловживаючи нею. За допомогою рук можна показати розміри предмета, вказати на щось, підкреслити важливість висловленого.

Перше враження слухачів повинне бути позитивним, вселяти впевненість, що час не буде втрачений даремно. Розпочати виступ бажано так: «Протягом ... працівники нашої консультативної організації разом з вами працювали над виявленням найбільш гострих проблем розвитку вашої організації і пошуком шляхів їх розв'язання для динамічного розвитку її діяльності та поліпшення добробуту працівників».

Після заволодіння увагою слухачів слід розвинути перший успіх і закріпити його. Для цього необхідно ввести слухачів у курс проблеми, зробити з них активних учасників зустрічі: пояснити, чому взагалі потрібна була допомога консультантів і яке значення для слухачів буде мати подолання проблеми. Потрібно виділити найважливішу думку як основу промови, факти, докази, приклади мають доповнювати і розкривати її, тобто твердження повинні аргументувати докази, факти, які не викликають сумніву. Обов'язковою складовою успіху є наполегливість та стійкість у доведенні своєї правоти. Дієвим засобом зробити твердження наочним і переконливим є порівняння, протиставлення, аналогії.

Цифрами потрібно уміло користуватися, однак не можна переважувати ними виступ. Для наочності можна подати їх у порівнянні. Наприклад, на підприємстві за рік витрачено 1750 т палива. Ця цифра мало про що говорить більшості слухачів. Влучною буде така подача інформації: «Такої кількості палива достатньо для обігріву будинку протягом 25 років».

Користуючись цитатами як засобом підтвердження і обґрунтування власних ідей, потрібно посилатися на людину, яка є дійсно першокласним фахівцем та відома у цій галузі більшості присутніх. Не рекомендується користуватися цитатами, які є часто вживаними.

Логіка викладу теж має велике значення. Презентуючи виконаний консультативний проект, слід рухатися від причини до наслідку.

Найкраще на початку виступу попередити слухачів, що запитання слід викладати письмово, оратор відповість на них після закінчення виступу, оскільки відповіді на усні запитання у процесі виступу відволікатимуть його від загального плану. "Відповідь слід дати на всі запитання. Якщо оратор не готовий відповісти на запитання або відповідь на нього потребує значного часу, необхідно вибачитися, пояснити причину і запропонувати людині, яка подала

запитання, зустрітися індивідуально для з'ясування позиції оратора за суттю запитання.

Деякі слухачі намагаються робити зауваження промовцю під час виступу, що може вивести його з рівноваги і знизити або звести нанівець ефективність виступу. Тут теж немає однозначних рекомендацій, хоча можна вдатися до певних прийомів. На зауваження не можна відповідати агресивно, наприклад «Ваше зауваження неможливо», «Ви не розумієте суті проблеми», «Подумайте, що ви говорите» тощо. Краще вдати, що зауваження не було почуте. Однак якщо зауважень багато і їх висловлює кілька слухачів, на них слід відповісти.

Основними формами відповідей на зауваження слухачів під час виступу є: «заведення в глухий кут», інтонаційно-сміслові перетрактування, прийом «так», «ні», нейтралізація, діалектичне протиставлення, жарт.

«Завести в глухий кут» слухача, що висловив зауваження, можна, не відповідаючи йому, а просто подякувавши. Можна попросити слухача повторити зауваження або уточнити певні дані, наприклад назвати себе, місце роботи й посаду.

Інтонаційно-сміслові перетрактування, наприклад повторення зауваження в уповільненому ритмі, може продемонструвати його необґрунтованість і навіть недоречність.

Прийом «так», «ні» допомагає не концентрувати увагу слухачів на змісті зауваження. Зауваження надійшло, виступаючий відповів на нього «так» або «ні», інцидент вичерпано. Однак бажано уникати чітко визначеного «так» чи «ні». Краще відповісти: «Погоджуюся з вами, але разом з тим...», «Не можу погодитися з вами, оскільки...».

Нейтралізація стосується провокаційних зауважень. Ефективним прийомом може бути фраза «Я передбачав виникнення такого зауваження (запитання). Однак в інтересах присутніх краще продовжити розгляд проблеми». Можна запитати людину, що висловила зауваження: «А як би ви вчинили?». Можна попросити її трохи зачекати, оскільки тему, якої стосується зауваження, буде розглянуто далі. Однак у жодному випадку на такі зауваження не слід реагувати вороже, переключати увагу аудиторії із суті зауваження на особистість того, хто його висловив.

Діалектичний прийом полягає в тому, що оратор переключає увагу слухачів, переходячи від змісту зауваження до вищого ступеня узагальнення.

Ефективним прийомом реагування на критичне зауваження є *жарт*, який не повинен бути образливим.

Для ілюстрування думки або ситуації можуть бути використані засоби наочності. Те, що людина бачить, вона сприймає ефективніше, ніж почуте. Тому публічні виступи краще сприймаються, якщо в їх процесі демонструються предмети, таблиці, діафільми, схеми, графіки, піктограми тощо. При використанні наочності промовець має бути освітлений, навіть коли демонструються діапозитиви чи фільми, бо він є основним об'єктом, на якому має концентруватися увага аудиторії. Однак обов'язково слід подбати про те, щоб наочність було добре видно, не варто перевантажувати свій виступ наочними засобами.

Після проведення презентації проводиться підсумкове оцінювання консультативного проекту (процесу консультування, якості виконання робіт, вигод для клієнта від реалізації проекту). Якщо використовували модель «експерт — клієнт», співробітництво консультанта з клієнтом на цьому завершується: клієнт розпочинає самостійно впроваджувати запропоновані консультантом зміни, а консультант отримує плату за виконаний проект згідно з укладеним контрактом. Дуже часто співпраця клієнта і консультанта продовжується, на консультанта покладається управління впровадженням змін.

2.4. Управління організаційними змінами і способи подолання проблем, які при цьому виникають

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

Упровадження змін у клієнтській організації

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

Ефективне управління організаційними змінами є одним із найскладніших завдань, виконуваних консультантом у межах консультативного проекту. Основними проблемами для консультанта на початку впровадження змін є визначення ступеня організаційної готовності персоналу клієнтської організації до впровадження змін і переконання керівників організації-клієнта в їх необхідності. Як правило, чим складніші і кардинальніші зміни, тим з меншою охотою сприймає їх персонал.

Зміни, запропоновані консультантом для проведення в клієнтській організації, можуть здійснюватися під примусом керівництва, тиском консультанта, свідомо.

Проекти можуть реалізовуватися в межах існуючих у клієнта систем, структур і процедур (вихід на ринок із новим продуктом, реорганізація відділу, встановлення нового обладнання). Однак вони можуть бути частиною фундаментальніших змін. Наприклад, запровадження комп'ютерної технології оброблення даних може зумовити зміну системи і, можливо, організаційної структури. Системні зміни, як правило, зачіпають не лише саму систему, а й контактуючі з нею.

Під структурою розуміють внутрішню будову об'єкта управління, яка визначає порядок організації виконання завдань, пов'язаних із зовнішніми і внутрішніми транзакціями. Перегрупування цих завдань зумовлює структурні зміни в організації клієнта.

Зміни стратегії передбачають зміну діапазону сфер діяльності організації, що відбувається при її виході на новий ринок, або зміну профілю діяльності. Вони ініціюють структурні та інші зміни, зокрема звільнення деяких працівників, перенавчання і перепідготовку персоналу тощо. Зміни стратегії, тісно пов'язані зі змінами місії та цілей організації, можуть бути драматичними для неї. Наприклад, при переході банку від обслуговування фізичних осіб до обслуговування корпоративних клієнтів виникає необхідність розроблення нових банківських продуктів, розширення кредитної діяльності тощо.

Болісними є зміни *корпоративної культури* — фундаментальних цінностей і норм, які панують в організації.

Персонал організації оцінює їх як інтервенцію консультанта у внутрішнє середовище, заперечення ним єдино правильного способу бачення, поведінки, мислення, діяльності, порушення внутрішніх зв'язків і відносин.

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

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

$$C = A * B * D / X, \quad (2.2)$$

де C — зміна; A — рівень незадоволення зі статус-кво; B — точність визначення бажаного стану; D — перші практичні кроки до досягнення бажаного стану; X — вартість зміни (не тільки фінансова, а й шкода та втрати, завдані зміною).

Формула (2.2) показує, що зміни доцільні тоді, коли наявні-всі елементи (A , B , D), а їх спільна «вага» більша від «вартості» прийняття і впровадження змін — складності та тривалості впровадження, дискомфорту для колективу тощо.

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

Чинники, що залежать від характеру пропонованих організаційних змін. Працівник, якого зачіпає пропоноване нововведення, погодиться з його реалізацією, якщо він передбачає, що вигоди (соціально-психологічні, економічні і т. д.), зумовлені його сприйняттям ($B_{при}$), плюс невігоди, спричинені його неприйняттям ($H_{нен}$), більші за вигоди, які впливають із його несприйняття ($B_{нен}$), плюс невігоди, які впливають із його сприйняття ($H_{при}$):

$$\{B_{при} + H_{нен}\} > \{B_{нен} + H_{при}\} \quad (2.3)$$

Кожний працівник прагне, щоб баланс між тим, що він отримує від організації, і тим, що він їй дає (на його суб'єк-

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

Спротив реалізації нововведень організаційного характеру інколи набуває маніпулятивних ознак. Працівники, які стають об'єктом таких нововведень, можуть навмисно декларувати надумані негаразди, пов'язані із реалізацією проекту. Це дає їм змогу висловлюватися проти організаційних змін. Часто впливові і здібні працівники для зміцнення свого становища опираються змінам.

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

Відповідно до сприйняття організаційних змін працівників клієнтської організації поділяють на п'ять груп. Ін-новатори перебувають у тісному контакті з організаційним середовищем і здатні розробляти, пропонувати й випробовувати, перевіряти ідеї, погоджуючись з певним ризиком. Працівники, які дуже швидко сприймають нововведення, погоджуються на них після певних роздумів. Працівники зі швидким сприйняттям реагують на нововведення швидше і лоєльніше, ніж пересічні працівники, але тільки тоді, коли є керівниками цих змін. Працівники, які повільно сприймають нововведення, погоджуються на них під тиском думки більшості. Працівники із дуже загальмованим сприйняттям не погоджуються з реалізацією нововведень і сприймають їх тільки тоді, коли вони стають традицією.

Організаційна стабільність, консерватизм, рутинність є дуже складними проблемами організації управління змінами. Серед чинників, які створюють перешкоди на шляху реалізації організаційних змін, виокремлюють три основні групи: зумовлені характером пропонованих організаційних змін; створені підходами до виникнення, розроблення й реалізації нововведень в організації; залежні від ініціаторів змін або керівників. Ставлення до організаційних змін (згода або незгода) залежить від характеристик самих змін — їх відносної вигідності, сумісності, складності.

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

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

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

Ставлення працівників до процесу організаційних змін і спосіб їхніх змін проілюстровано на рис. 2.9.

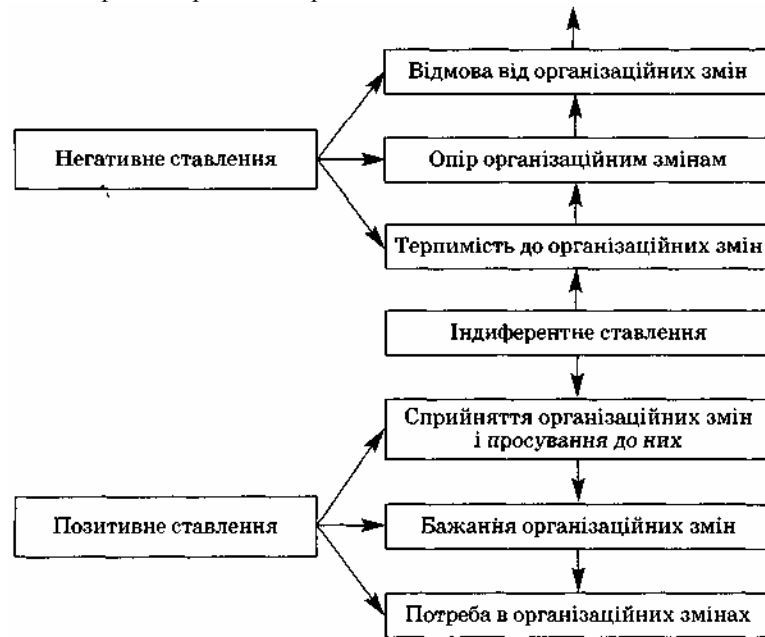


Рис. 2.9. Модель сприйняття організаційних змін

Чинники, що залежать від підходів до виникнення організаційних проблем, розроблення й реалізації організаційних змін. Майже кожне нововведення викликає у працівників невпевненість, побоювання і страх, оскільки не можна наперед точно визначити всі його можливі наслід-

ки. Погана поінформованість працівників, авторитарне, директивне розроблення й реалізація нововведень підвищують невпевненість. Отже, необхідно, щоб працівники отримали таку інформацію, яка б дала їм змогу зрозуміти, що запровадження пропонувананих організаційних змін вимагає об'єктивного становище.

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

- 1) інтервал між ознайомленням працівників із пропонувананими організаційними змінами й початком їхньої реалізації;
- 2) інтервал між початком і закінченням впровадження організаційних змін.

Перший інтервал часу повинен бути достатнім, щоб працівники могли активно включитися у процес організаційних змін, сприйняти їх, відчути зв'язок із ними, пристосуватися до очікуваних результатів від їх реалізації. Тривалість другого інтервалу має забезпечити працівникам змогу змінити свою організаційну поведінку і трудову активність відповідно до цілей, обмежень і можливостей, детермінованих новими умовами.

Чинники, що залежать від ініціаторів змін або керівників. Цей комплекс перешкод зумовлюють негативне ставлення і недовіра працівників до керівників або ініціаторів змін. Пропозиції непопулярних і неавторитетних керівників працівники сприймають з підозрою. Інколи інноватори самі порушують добрі відносини нетерпимістю і звинуваченнями працівників у неприйнятті організаційних змін, забуваючи про те, що для успішної реалізації пропонуваного необхідний час. Інноватори, як правило, настільки захоплені розв'язанням технічних проблем упровадження організаційних змін, що не приділяють уваги соціально-психологічному клімату, який має вирішальне значення для реалізації пропонуваного.

Перешкоди не можна розглядати як щось таке, що повинне бути подолане будь-якою ціною. Аналізуючи їх, ініціатори змін можуть виявити і виправити недоліки, допущені у процесі виникнення ідеї, розроблення й реалізації нововведень. Якщо ж пропонувані зміни мають універсальний чи кардинальний характер, вдаються до використання певних технік (рис. 2.10).

Найпоширенішою технікою проведення змін є *управління очікуваннями персоналу клієнтської організації*. Ще на початку консультативного проекту керівництво клієнтської організації має певні очікування щодо консультанта і вико-



Рис. 2.10. Техніки проведення змін

нуваного ним проекту. У процесі контактування з працівниками з'являються очікування й у цих людей. Інколи керівництво прагне одного, а підлеглі — зовсім іншого.

Управління очікуваннями здійснюють шляхом управління потоком інформації. Консультант повинен докласти зусиль для поліпшення інформаційного обміну серед працівників клієнтської організації, особливо щодо проекту. Для цього варто мати наготові «актуальну новину» — просту інформацію про проект, яка дає змогу показати його у вигідному світлі, наприклад мимохідь повідомити, що вартість проекту буде дещо нижчою за розрахункову або що певний етап проекту завершено швидше, ніж сподівалися, тощо. Однак слід бути обережним, щоб не породити невинуватених очікувань. Наприклад, якщо під час збирання інформації запитати працівників, чи задоволені вони заробітною платнею, то в колективі можуть поширитися чутки про майбутнє підвищення заробітної платні. Управління очікуваннями повинне бути спрямоване на мотивування персоналу до прийняття і впровадження майбутніх змін. Згідно з теорією очікувань В. Врума мотивацію працівників можна описати за допомогою формули:

$$M = P * O, \quad (2.4)$$

де M — мотивація; P — прагнення отримати нагороду за те, що людина зробить або до чого її скеровують; O — очікування (здійснивши певні дії, людина отримає нагороду). Часто використовується техніка залучення персоналу клієнта до проведення змін, щоб змусити людей повірити в необхідність і корисність перетворень. Зацікавленість у проекті і бажання втілити його результати зростають, коли працівники беруть участь у його виконанні.

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

- проводитися поза місцем проживання і праці;
- тривати не менше одного повного дня;
- бути інтенсивним із формальних і неформальних позицій.

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

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

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

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

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

цих дій консультаційний проект вважають завершеним за обопільною згодою, і консультант покидає організацію клієнта.

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

Проблеми, які виникають при виконанні і впровадженні консультаційних проектів, способи їх подолання

При виконанні майже кожного консультаційного проекту виникають певні проблеми: невиконання узгодженого графіка робіт, позапланові витрати грошових або інших ресурсів, конфліктні ситуації між виконавцями проекту або консультантами і співробітниками клієнтської організації тощо. Очевидно, що першим кроком для залагодження стану справ є визначення сутності таких проблем. Подальше управління ними є необхідною умовою успіху проекту. Можна рекомендувати певний алгоритм подолання проблем, який складається з послідовних етапів.

Перший етап полягає у розпізнаванні проблеми за симптомами. Для цього необхідно з'ясувати, чи пов'язаний симптом з існуючою проблемою; чи можна об'єднати симптом із чимось, що відбувається, які характерні особливості проблеми; яку пріоритетність слід їй приписати; що потрібно зробити з проблемою насамперед.

На наступному етапі проводиться аналіз проблеми, що передбачає використання прямих спостережень, інтерв'ю, вивчення документів, наради тощо. Варто зібрати якомога більше інформації, визначити категорію проблеми — від консервативної до радикальної. Для практичного застосування можна запропонувати три різні за рівнем деталізації способи структуризації й аналізу проблем, що виникають:

- формулювання проблеми і можливих наслідків;
- виділення певних проблемних ділянок і моніторинг потенційних труднощів;
- структуризація проблем і можливих способів їх розв'язання.

Кожний із цих методів має як переваги, так і недоліки, тому оптимальним є їх комплексне застосування.

Після структуризації й аналізу проблем, що виникли, визначаються альтернативи:

- 1) нічого не робити;
- 2) реструктурувати проект без виділення нових ресурсів;
- 3) спрямувати значні додаткові ресурси для розв'язання проблеми;
- 4) перерозподілити ресурси усередині команди проекту;
- 5) забрати ресурси з проекту;
- 6) розширити масштаб і/або мету проекту;
- 7) звужити масштаб і/або мету проекту;
- 8) вирішити проблему за межами проекту;
- 9) змінити технологію роботи в проекті.

Якщо консультанти дійшли висновку щодо необхідності здійснення активних дій, потрібно ухвалити відповідне рішення, поінформувати топ-менеджмент консультаційної і клієнтської організації про проблему і рекомендований підхід до її розв'язання. Реалізовувати рішення варто негайно: якщо робити це послідовно, деякий час існуватиме «гібрид» старого і нового.

Результати рішень і дій повинні виявитися незабаром після їх втілення в життя. Консультанту слід проконтролювати, чи подолана проблема і усунуті її симптоми; чи не створюють нових проблем побічні результати рішень; чи існують сфери, де можна без додаткових зусиль застосувати ці дії і рішення.

Завжди існує кілька варіантів подолання проблеми. Консультанти повинні максимально глибоко проаналізувати наслідки кожного з них, оскільки використання неправильного підходу лише погіршить ситуацію. Навіть надмірне привертання уваги до проблеми може бути шкідливим, викликати паніку. Проблеми, що виникають у процесі реалізації проекту, можна умовно розділити на вісім груп і порекомендувати відповідні методи їх найефективнішого розв'язання.

1. Низький моральний дух проектної команди. Доцільно укріплювати його «знизу доверху», підвищувати впевненість співробітників у собі, забезпечувати додаткову під-

тримку. Іноді у команди може бути просто завищена самооцінка, а не високий моральний дух.

2. Склад команди. Кадрові проблеми варто розв'язувати самостійно у доброзичливій обстановці. Якщо такі заходи не допомагають, можна обговорити проблему з топ-менеджерами. Набір нових членів команди не завжди доречний, оскільки їх доведеться уводити в курс справи, що уповільнить продуктивну роботу, координацію, ухвалення рішень.

3. Нездатність працювати у команді. Це одна з найпоширеніших проблем у функціональних і проектних групах, яка виникає з таких причин:

а) неузгодженість позицій керівників щодо конкретного завдання групи і підзвітності;

б) неконкретність поставленого групі завдання (з огляду на очікувані результати і виділені ресурси).

Залежно від причин проблеми можна запропонувати одне з таких рішень:

— виробити колективне бачення розподілу ресурсів і результатів;

— сформувати персональне бачення розподілу ресурсів і результатів;

— спільно обговорити значущість розподілу обов'язків і перерозподілити сфери відповідальності між членами групи;

— провести навчання членів групи з лідерства, навичок міжособового спілкування і технічних аспектів організування спільної праці, зосередившись на колективних обговореннях, вирішенні конфліктів.

4. Неефективність управління великомасштабним проектом. У разі виникнення цієї проблеми можна розбити команду на підкоманди, плануючи їх взаємодію.

5. Міжособові конфлікти в групі. Основними їх причинами є такі:

а) упевненість членів групи в тому, що саме вони, а не менеджер, несуть повну відповідальність за результати роботи групи;

б) участь у проекті співробітників, які мають складні відносини між собою;

в) нечіткий розподіл керівником групи завдань і відповідальності між членами групи.

Проблему можна подолати кількома шляхами:

— дати зрозуміти членам групи, що керівник відповідає за результат її роботи;

— організувати виконання завдань так, щоб до мінімуму обмежити контакти між співробітниками, які конфліктують між собою;

— пояснити кожному співробітникові коло його обов'язків і відповідальності і провести загальні збори групи для вирішення конфлікту, що виник.

6. Управління технологією. Будь-яка технологія потребує управління і активного оцінювання її використання.

7. Вилучення з проекту критично важливих ресурсів. Із самого початку слід враховувати існування загроз; чітко уявляти собі потреби, наполягати на отриманні певних ресурсів, зважаючи при цьому на стан бізнес-організації загалом.

8. Низькі показники діяльності і відставання від графіка. Насамперед необхідно виокремити причини цього явища:

а) неможливість досягнення згоди між членами групи з приводу завдання;

б) нечітке формулювання завдань групи щодо результату і ресурсів;

в) нездатність менеджерів справитися з роботою;

г) відсутність повноважень або лідерських якостей у керівника проектної групи;

д) відсутність достатніх технічних і функціональних якостей у членів групи.

Ситуацію можна відкоригувати, вдавшись до таких способів:

— чіткішого формулювання завдань групи;

— уточнення поділу функцій і підзвітності в групі;

— організування тренінгу з лідерства для керівника групи;

— проведення тренінгу з технічних і функціональних навичок для членів групи.

Цей перелік проблем, причин їх виникнення і можливих заходів з усунення не є повним і вичерпним. Однак методологія аналізу ситуації достатньо універсальна. Частині проблем можна запобігти за допомогою чіткого планування, проте якщо проблема все ж таки виникає, варто поговорити з командою і з'ясувати, що можна зробити, щоб вирішити її з наявними ресурсами.

Накопичений досвід допомагає виявити типові помилки при розв'язанні проблем: непоінформованість щодо проблеми; неправильний «діагноз»; рішення не доведене до топ-менеджменту; рішення ухвалене без запланованих дій; здійснюються дії за відсутності меж рішення; нездатність діяти у потрібний момент; невідповідність дій ухваленим рішенням.

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

Виникнення проблем у процесі виконання проекту є нормальним явищем. Існує немало різноманітних методів їх структуризації і розв'язання. Вибір найефективнішого методу залежить від багатьох обставин. Успіх забезпечує систематична і організована робота над розв'язанням проблем.

Висновки

1. Ринок консультаційних послуг є сукупністю економічних та організаційних відносин між виробниками і споживачами, пов'язаних із процесом купівлі-продажу цих послуг. Потенційні клієнти виходять на ринок зі своїми потребами й інтересами (попитом), а консультаційні організації — з певною номенклатурою пропонованих до виробництва послуг (пропозицією). Збігання інтересів покупця і продавця консультаційних послуг є основою здійснення акту їх купівлі-продажу.

2. Щоб продати послугу клієнту, необхідно встановити з ним контакт, ініціатором якого можуть бути обидві сторони. Іноді саме клієнт ініціює контакт, помітивши деякі проблеми в роботі власної організації і управлінні нею, з якими не може справитися сам. Перед потенційним клієнтом постає питання вибору консультанта. Цей вибір може бути зроблений за пасивної або активної позиції консультаційної організації, що залежить від способів маркетингової пропозиції і продажу консалтингових послуг. Активна позиція консультанта полягає у встановленні контакту з потенційним клієнтом за власною ініціативою шляхом активних маркетингових дій.

3. У практиці управлінського консультування склалися певні моделі відносин консультанта і клієнта, які відрізняються організацією процесу консультування та ступенем участі на кожному етапі консультаційного процесу зовнішніх консультантів і персоналу клієнтської організації, а також визначають вимоги до змісту виконуваних ро-

біт. Зазвичай ідеться про три моделі: «експерт — клієнт», «лікар — пацієнт», «спільна робота». Вибір моделі є прерогативою клієнта.

4. Використання моделі «експерт — клієнт» полягає в залученні консультантів лише на етапі розроблення консультаційних рекомендацій, що дає змогу мінімізувати фінансові витрати клієнта і термін перебування консультантів в організації клієнта. За цієї моделі клієнт самостійно діагностує проблему і розробляє шляхи її вирішення. Консультант є лише експертом розроблених клієнтом рішень. Цикл організаційних змін клієнт також здійснює самостійно без участі консультанта.

5. За моделлю «лікар — пацієнт» консультант здійснює діагностику організації, виявляє проблеми клієнта та розробляє комплекс заходів, здатних їх вирішити. Це допомагає виробити об'єктивний погляд на проблеми та труднощі клієнта, визначити справжні причини їх виникнення. Процес упровадження змін клієнт здійснює самостійно без участі та відповідальності консультанта.

6. Найефективнішою моделлю консультування вважають модель «спільна робота», яка передбачає колективно організовану роботу працівників організації-клієнта та консультанта на всіх етапах консультування — від діагностування проблем до їх розв'язання.

7. Тісно пов'язаним з обраною моделлю є спосіб консультування, який обирає консультант за погодження з клієнтом. Використовують експертний, процесний, навчальний і внутрішній способи консультування.

8. Застосовуючи будь-яку модель, консультант разом з клієнтом обирає одну або кілька поведінкових ролей. Поведінкова роль консультанта — це спосіб побудови відносин з персоналом клієнтської організації. Консультант і клієнт обирають поведінкову роль технічного експерта, помічника у вирішенні проблем, учителя, консультанта-пропагандиста, пошукувача фактів, розробника альтернатив.

9. Управлінське консультування не є одноразовим актом. Воно вимагає часу і виконання спільних дій консультантів та працівників організації-клієнта у певній послідовності, тобто є процесом із визначеними параметрами, що відображають його особливості. Процес консультування — спільна діяльність представників консультаційної і клієнтської організацій з метою вирішення проблеми і здійснення необхідних змін в діяльності організацій-клієнта. Цей процес має початок (встановлення контакту і початок роботи) і закінчення (представники консультаційної

організації припиняють співпрацю з клієнтом). Між цими двома полярними точками виконуються численні й різноманітні роботи, які можна об'єднати в такі етапи: підготовчий, поглиблена діагностика, планування дій, упровадження, завершення.

Запитання. Завдання

1. Вкажіть пасивні й активні маркетингові дії консультанта на ринку.
2. Від чого залежить номенклатура консультаційних послуг, з якими організація-консультант виходить на ринок?
3. Охарактеризуйте способи ідентифікації консультаційною організацією своїх потенційних клієнтів.
4. Як консультанту правильно побудувати і провести розмову з потенційним клієнтом?
5. Визначте переваги і недоліки моделей «експерт — клієнт», «лікар — пацієнт», «спільна робота».
6. Які чинники впливають на вибір консультантом поведінкової ролі у відносинах з клієнтом?
7. Від чого залежить ефективність застосування моделей «експерт — клієнт», «лікар — пацієнт», «спільна робота»?
8. З яких розділів складається контракт на надання консультаційних послуг?
9. Які дані збирають консультанти на етапі попередньої діагностики організації-клієнта?
10. Зазначте дані, що збирає консультант на етапі поглибленої діагностики організації-клієнта.
11. За якими параметрами оцінюють альтернативні варіанти розроблених управлінських рішень?
12. Вкажіть послідовність написання звіту про виконаний консультаційний проект.
13. Охарактеризуйте етапи презентації консультаційних пропозицій.
14. Як правильно провести організаційні зміни в клієнтській організації?

Ситуаційна вправа

До вас як до одного із співвласників консультаційної організації звернулося підприємство «Екстравікно», яке три роки виробляє металопластикові вікна для населення за індивідуальними замовленнями. Незважаючи на те що підприємство завоювало авторитет, завжди вчасно виконує замовлення, ціни повністю прийнятні для клієнтів, за попередній рік обсяги замовлень залишилися на рівні першого року,

коли підприємство розпочинало свою діяльність. Прибутковість підприємства нульова. Необхідно:

1. Обрати модель консультування для підприємства та визначити поведінкову роль консультанта.
2. Скласти перелік робіт, які необхідно виконати для підприємства.
3. Визначити перелік даних, які потрібно зібрати для аналізу.
4. Розробити варіанти дій для виходу із ситуації.

3.

Методичний інструментарій консультанта

Специфіка праці консультанта вимагає умінь користуватися інструментами збирання та оброблення інформації, її аналізу та створення нової. Сукупність використовуваних консультантом інструментів (інструментарій) за своїм змістом є комплексом методичних підходів та способів роботи з інформацією, розроблених спорідненими науками: економічною теорією, галузевими економіками, фінансами, інформатикою, менеджментом та ін. Ефективність роботи консультанта помітно залежить від володіння цим інструментарієм та від правильного його використання.

3.1. Методи нагромадження інформації

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

99

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

Отримання інформації шляхом спостереження та вивчення документів

Діяльність консультанта у клієнтській організації протягом усього періоду виконання консультативного проекту передбачає *спостереження* — пряме й безпосереднє збирання даних про стан клієнтської організації, процеси та явища, які відбуваються в ній. Дані спостереження доповнюють і поглиблюють офіційну інформацію, зафіксовану в документах або надану керівництвом клієнтської організації. Наприклад, офіційні дані про рівень продуктивності праці у клієнтській організації не дають змоги виявити глибинних причин, які її зумовлюють. Провівши спостереження на окремих робочих місцях, можна з'ясувати як загальні, так й індивідуальні (випадкові) причини, що впливають на цей показник. На основі проведеного спостереження можна виявити не тільки загальні для клієнтської організації обставини і причини виникнення певних процесів та явищ, а й індивідуальні особливості, суттєві з позицій виявлення тенденцій і напрямів загального розвитку цих явищ і процесів у клієнтській організації. Результати спостереження повинні фіксуватися у письмовій чи іншій формі.

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

повідних документах, які є способом і засобом реалізації управлінських функцій.

Консультант найчастіше користується інформацією з документів, циркулюючих у загальній системі документообігу клієнтської організації. Це документи бухгалтерського, статистичного та кадрового обліку і звітності, первинні документи, що відображають проведення управлінських і господарських операцій, службові подання, пояснення, заяви, протоколи, акти ревізій, доповіді керівників організації, прес-релізи тощо. Корисними можуть бути також зовнішні документи, які стосуються діяльності клієнтської організації: акти перевірок, огляди діяльності організації, складені незалежними експертами, наукові дослідження, виконані на її матеріалах, публікації у спеціалізованих виданнях і ЗМІ. Крім того, консультант може запросити від представників клієнтської організації складання спеціальних документів, необхідних для проведення консультаційного процесу. Такі документи зазвичай є похідними від основних і готуються для узагальнення чи поглиблення інформації, яка міститься у системі документального забезпечення діяльності клієнтської організації, наприклад пояснювальні записки, які розкривають зміст певних звітних статистичних показників, копії первинних документів, на основі яких було складено узагальнюючі, тощо.

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

Формальний аналіз документів розпочинають зі встановлення виду документа, часу і місця його появи, автора (відповідальної особи), цілей складання тощо. Відтак перевіряють повноту заповнення реквізитів, передбачених формою документа чи правилами діловодства, відповідність змісту документа нормативно-правовим вимогам, наявність логічної взаємобумовленості окремих видів інформації та показників (наприклад, одиниць виміру відоб-

ражених у документі цифрових даних). Усі документи, як правило, мають дві основні частини: вербальну, в якій розмішують загальний опис інформації і об'єкта, якого вона стосується, і статистичний матеріал, який несе основне змістове інформаційне навантаження. Одним із завдань дослідника є зіставлення і оцінювання відповідності вербальної і статистичної частин. Для консультанта статистичний матеріал часто є найважливішим, оскільки надає кількісні характеристики.

Змістовий аналіз документів полягає в детальному вивченні документованої інформації. Насамперед звертають увагу на достовірність і повноту даних. Надійність і достовірність самого документа не завжди гарантують точність відомостей, що повідомляються у ньому. У процесі аналізу слід з'ясувати джерела, використані для складання документа, оскільки від цього залежить достовірність інформації. Дуже важливо також виявити метод отримання укладачем документа первинних даних.

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

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

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

Отримання інформації шляхом анкетування

У консультативних дослідженнях для отримання інформації, переважно соціально-економічного і соціально-психологічного характеру, широко використовують *анкетування (опитування)* — отримання інформації за допомогою попередньо укомплектованих питань. Цей метод допомагає отримувати необхідні дані, які не відображаються у статистичній чи іншій звітності.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Досить часто в анкетах використовується таблична форма відповідей на закриті чи напівзакриті питання. При цьому шкала виміру в таблиці може розташовуватися в рядках (табл. 3.1) або стовпчиках таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

Чи вистачає Вам часу?

Питання	Вистачає	Не вистачає	Складно відповісти
На навчання і підвищення кваліфікації	001	002	003
На відпочинок і розваги	004	005	006
На виховання дітей	007	008	009
На фізкультуру і спорт	010	011	012

Таблиця 3.2

**Як Ви оцінюєте зміни на підприємстві
після приходу нового власника?**

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

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

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

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

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

Вибір форми питання залежить від змісту інформації, яку прагне отримати консультант, і його знання або незнання усіх можливих варіантів відповідей на сформульоване питання. Психологічна основа відповіді на закриті питання суттєво інша, ніж на відкрите. Відповідно не збігається і зміст отриманої інформації. Формулюючи відповідь на відкрите питання, респондент керується тільки власними уявленнями, відповідь більш індивідуалізована, дає детальну і різноманітну інформацію.

Респонденти охочіше відповідають на відкриті питання тоді, коли мають систему уявлень щодо поставленого питання і вважають себе в ньому компетентними. Якщо ж предмет опитування малознайомий або незвичний, складний, то респонденти ухиляються, дають невизначену відпо-

відь, відповідають не по суті. Консультант ризикує зовсім не отримати змістовної інформації. Використання закритої форми питання допомагає респонденту зорієнтуватися в предметі розмови і виразити своє ставлення до проблеми.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Інтерв'юер зобов'язаний точно дотримуватися формулювань питань і їх послідовності. У стандартизованому інтерв'ю зазвичай переважають закриті запитання. Якщо варіантів можливих відповідей надто багато, їх доцільно друкувати на окремих картках, які вручають респондентам для прочитання. Щоб картки було легше співвідносити з питанням, на них

проставляють номери. Формулювання питань повинні бути придатними для бесіди, тобто план інтерв'ю розробляють у розмовному стилі. Наприклад, питання із застосуванням картки може формулюватися так: «На цій картці перераховано різні види занять у вільний час. Скажіть, будь ласка, якими з них Ви зазвичай займаєтеся?». До цього питання в бланку інтерв'ю повинна бути примітка: «Дати респонденту картку № ...».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Інтерв'юеру слід остерігатися схильності до формування стереотипного образу певної групи людей. Орієнтуючись на ці стереотипи, він може неухважно слухати респон-

дента і відзначати варіанти відповідей, які відображають не стільки відповіді опитуваних, скільки його очікування.

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

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

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

Отримання інформації методом фокус-груп

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

Увага учасників фокусується на досліджуваній проблемі (темі) з метою визначити ставлення до неї, з'ясувати мотивацію вчинків, дій. Цей метод дає змогу консультанту спостерігати за проведенням дослідження і робити відповідні висновки. Метод фокус-групи ґрунтується на глибинному груповому інтерв'ю, яке допомагає отримати від респондентів інформацію, що відображає широкий спектр ставлення опитуваних до проблеми.

Найчастіше метод фокус-груп використовується для генерування ідей, перевірки гіпотез перед проведенням кількісних досліджень, верифікації інструментарію для кількісних досліджень, уточнення і поглиблення інформації, отриманої іншими методами, вивчення особливостей поведінки окремих груп людей. Метод фокус-груп може застосовуватися у поєднанні з іншими методами (як кількісними, так і якісними) і як самостійний метод збирання інформації.

Отримання інформації методом експертного оцінювання

У процесі консультування інформацію про клієнтську організацію часто отримують за допомогою методів експертного оцінювання.

Під *методами експертного оцінювання* розуміють комплекс логічних і економіко-статистичних процедур, спрямованих на отримання від фахівців інформації, її аналіз і узагальнення, підготовку та відбір раціональних рішень. Методи експертного оцінювання застосовують за неможливості використати методи точних розрахунків внаслідок великої кількості чинників або якщо вони не піддаються вимірюванню. Ці методи дають змогу виявити комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на діяльність організації, ранжувати проблеми та ризики, оцінити розроблені стратегії та комплекс цілей діяльності організації й управлінські рішення, що мають забезпечити їх досягнення.

Проведення експертизи охоплює такі етапи:

- 1) формулювання мети експертизи і розроблення процедури опитування;
- 2) формування групи фахівців-аналітиків;
- 3) відбір і формування групи експертів;
- 4) проведення опитування;
- 5) аналізування та оброблення інформації, отриманої від експертів;
- 6) синтез об'єктивної (статистичної) інформації та інформації, отриманої в результаті експертизи, для зведення її до форми, зручної для розроблення варіантів рішень.

Наявність чітко сформульованих, зрозумілих цілей і потреб є обов'язковою умовою отримання надійного результату експертизи. На вибір цілей і характер процедури експертизи впливають сутність проблеми, передбачувані кінцеві результати

і можливі способи їх представлення. Рівень ухвалення рішення (підприємство чи його підрозділ) визначає широту діапазону, кількість альтернатив і ступінь формалізації процедури. Вибір цілей і процедури експертизи залежить також від надійності і повноти наявних даних і виду необхідної інформації. Тому при формулюванні мети експертизи необхідно чітко встановити ознаку, за якою слід проводити оцінювання, а також умови використання експертних оцінок. Якщо цілей кілька, то оцінки за різними шкалами потрібно звести до єдиної шкали, наприклад за рахунок встановлення мети вищого рівня.

Після визначення мети і основних етапів процедури формується група фахівців-аналітиків, найважливіші завдання якої полягають в розробленні методу і моделі опитування, відборі експертів, проведенні опитування, аналізі і узагальненні інформації. Група таких консультантів повинна забезпечити умови для діяльності експертів як за рахунок розроблення ефективної системи контактів з ними (усередині групи експертів), так і шляхом відбору процедури опитування, що відповідає характеру проблеми.

До групи консультантів включають висококваліфікованих фахівців як у сфері аналізованої проблеми, так і в суміжних, а також фахівців з експертних методів. Вони розробляють метод опитування, готують перелік (множину) оцінюваних подій і встановлюють сукупність чинників, що їх характеризують.

Визначення сукупності стійких чинників залежить від специфіки і цілей експертизи і може бути виконане на різному рівні деталізації, тобто передбачати: якісний опис всієї множини оцінюваних подій; перелік подій; опис стійких чинників для кожної з подій; виділення кількості рівнів для кожної події; виділення кількості рівнів для кожного чинника; опис набору стійких значень чинників для кожного рівня подій.

У тих випадках, коли оцінювання множини подій проводиться вперше, формування сукупності стійких ознак може бути виконане не консультантами, а самими експертами або тими й іншими спільно. При цьому аналітики повинні підготувати допоміжні питання, що допомагають експертам визначити сукупність ознак на різних рівнях деталізації. Консультанти також мають забезпечити експертів всією доступною об'єктивною інформацією, що стосується аналізованої проблеми та інформувати експертів про джерела виникнення проблеми і шляхи вирішення аналогічних проблем у минулому.

Важливе значення має правильне формулювання опитувальників (анкет), яке повинне забезпечувати єдине тлумачення відповіді на колоне питання у вигляді кількісної оцінки. У випадках, коли окремі якісні важко оцінити кількісно, потрібно оцінювати порівняльну інтенсивність ознаки за допомогою методів упорядкування.

Залежно від характеру потрібної інформації, можливостей її отримання і інтерпретації існуючі методи опитування експертів можна поділити на індивідуальні і групові, особисті (очні) і заочні, відкриті і закриті тощо.

Особистим (очним) методом опитування є процедура, у процесі якої консультант безпосередньо (особисто) отримує від експерта відповіді на питання анкети. Заочне опитування зазвичай здійснюється шляхом пересилання анкети експерту поштою. Перевагами заочного опитування є простота і дешевизна, проте надійність отриманих даних може бути нижчою, ніж при очному, оскільки деякі питання експерт може неправильно тлумачити, а на деякі — не дати відповідей. Очне опитування допомагає уникнути цих недоліків, але вимагає великих витрат праці і часу консультантів та експертів, спотворенню інформації може сприяти психологічний вплив консультанта на експерта чи навпаки.

Набір конкретних питань, а іноді і можливих відповідей допомагає експертові краще зрозуміти поставлене завдання. Тому основою більшості експертних методів є анкета (опитувальний лист), за допомогою якої і здійснюється збір необхідної інформації. Зазвичай питання анкети прийнято розрізняти за трьома ознаками: змістом, формою і функціями. Всі питання анкети залежно від їх змісту можна поділити на три групи:

1) об'єктивні анкетні дані про самого експерта (його вік, освіта, професія, стаж роботи, науковий ступінь і вчене звання, вузька спеціалізація і т. д.);

2) характеристики, що допомагають оцінити мотиви, якими керувався експерт при оцінюванні досліджуваної проблеми;

3) основні питання, що стосуються суті досліджуваної проблеми.

Конкретне питання з певним набором відповідей на нього називають ознакою анкети. Набір відповідей може мати якісний характер, коли завдання експерта полягає у виборі однієї відповіді з множини можливих, і кількісний — коли відповідям присвоюють числові оцінки.

Використання відкритих питань дає змогу виявити за допомогою експертів нові, інколи абсолютно несподіваних для консультантів аспекти проблеми. Недоліками є ймовірність довільної інтерпретації питань експертами, що може призвести до незіставності даних, отриманих від групи експертів, і трудомісткість аналізу відповідей на відкриті питання. Закриті питання однозначно інтерпретуються і вимагають менших витрат праці на заповнення і оброблення анкет. Однак анкета із закритими питаннями здатна нав'язувати експерту відповіді, особливо тоді, коли щодо певного питання він не має власної думки або його точка зору не збігається з відповідями анкети. Тому доречно надавати можливість експертам висувати власну альтернативу або ухилитися від відповідей на деякі з поставлених питань.

Якщо мета експертизи замаскована, ознаки анкети можуть бути непрямими. Такі анкети застосовуються тоді, коли немає впевненості, що експерт зуміє (захоче) дати певну інформацію.

Методи опитування експертів повинні врахувати взаємозв'язок явно виражених ознак і прихованої (латентної) змінної, пов'язаної з певною реакцією експерта на досліджувану проблему. Цей взаємозв'язок краще всього може бути описаний в термінах середнього балу ознаки для даного шкального балу. Для дихотомічних ознак, коли позитивна реакція експерта на ознаку отримує бал 1, а негативна — 0, середній бал ознаки $* < \text{еквівалентний ймовірності реакції } P(XI)$.

Існують дві основні форми ознак: монотонна і немонотонна. *Монотонні ознаки* володіють монотонною характеристикою, тобто зростанням функції прихованої змінної. Характеристики *немонотонних ознак* зі зростання прихованої змінної спочатку зростають, досягаючи максимуму, а потім зменшуються.

При доборі питань, які бажано включити в анкету, перевіряють, чи не допускають вони подвійного тлумачення. З цією метою анкету може відпрацювати сам консультант. Якщо розподіл думок за деякою ознакою має значне стандартне відхилення, то можна припустити, що ця ознака двозначна.

Після формулювання цілі експертизи, розроблення процедури опитування і форми анкети добирають експертів. Експертами можуть бути як працівники клієнтської організації, так і особи, залучені зі сторони. При цьому оцінюють передусім компетентність фахівця у сфері його безпосередньої діяльності, бажано, щоб експерт був достатньо ерудованим у суміжних сферах.

Результати експертного оцінювання підлягають статистичному обробленню. Експертна оцінка може вважатися достатньо надійною тільки за умови достатньої узгодженості відповідей опитуваних фахівців. Тому статистичне оброблення інформації, отриманої від експертів, повинне включати оцінку ступеня узгодженості думок експертів і виявлення причин неоднорідності. У загальному вигляді статистичний аналіз матеріалів відповідей, отриманих від групи експертів, вимагає:

— оцінювання ступеня узгодженості думок експертів за кожною ознакою окремо і для всього набору ознак в цілому;

— виділення підгруп експертів із наближеними точками зору у разі істотних розбіжностей у відповідях;

— виявлення причин розкиду думок, що обумовлюють вплив характеристик експертів на зміст відповідей і здійснення заходів, що допомагають підвищити достовірність оцінок експертів.

Для оцінювання узгодженості відповідей за кожною ознакою дані опитування зручно представити у вигляді таблиці варіаційних рядів відповідей (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Варіативні ряди відповідей

Ознаки	Кількість думок про ранг ознаки						Загальна кількість відповідей
	1	2	...	i	...	k	
x_1	f_{11}	f_{21}	...	f_{i1}	...	f_{k1}	$\sum_{i=1}^k f_{i1}$
x_2	f_{12}	f_{22}	...	f_{i2}	...	f_{k2}	$\sum_{i=1}^k f_{i2}$
...
x_j	f_{1j}	f_{2j}	...	f_{ij}	...	f_{kj}	$\sum_{i=1}^k f_{ij}$
...
x_n	f_{1n}	f_{2n}	...	f_{in}	...	f_{kn}	$\sum_{i=1}^k f_{in}$

Тут f_{ij} — кількість відповідей про присвоєння i -го місця j -й ознаці. Якщо всі експерти дали відповіді за всіма ознаками, то підсумки рядків $\sum_{i=1}^k f_{ij}$ будуть однаковими.

На основі наведеної таблиці можуть бути обчислені ступені узгодженості відповідей експертів за кожною ознакою X_j . Оцінка ступеня узгодженості відповідей — завдання, зворотне оцінці рівня варіації. Якщо позначити деякий показник варіації j -ї ознаки через μ_j , то міра узгодженості за цією ознакою $1-\mu_j$. Для розрахунку величини $1-\mu_j$ можуть бути застосовані загальновідомі статистичні прийоми оцінки варіації в рядах розподілу:

- 1) вимірювання області, що містить основну частину відповідей;
- 2) вимірювання відхилень змінних від центрального значення (середньої, медіани);

- 3) вимірювання ступеня однорідності якісних змінних.

За використання першого прийому як міра узгодженості відповідей може бути, наприклад, використаний коефіцієнт, який дорівнює відношенню кількості відповідей, що збігаються з медіаною і двома сусідніми з нею місцями, до загальної кількості відповідей.

Третій метод розрахунку міри узгодженості заснований на обчисленні коефіцієнтів варіації якісних змінних. Для цього фактичну кількість помітних (за певним значенням ознаки) пар подій порівнюють із максимально можливою кількістю пар. Подібна міра варіації якісних ознак є аналогом дисперсії.

Для оцінювання міри схожості думок кожної пари експертів можна використати кілька методів. Найпростіший підхід заснований на розрахунку так званих коефіцієнтів асоціації, за допомогою яких враховують лише кількість відповідей, які збігаються, або тих, що не збігаються, і не враховують їх послідовності. У статистичній літературі описано багато видів таких коефіцієнтів. Один із них — інформаційна міра близькості відповідей двох експертів:

$$S_{ij} = \frac{2m_{ij}}{t_i \log_2 \left(1 + \frac{t_j}{t_i} \right) + t_j \log_2 \left(1 + \frac{t_i}{t_j} \right)}, \quad (3.1)$$

де S_{ij} — міра збігу відповідей i -го і j -го фахівців; m_{ij} — кількість ознак, однаково оцінених i -м і j -м фахівцями; t_i — кількість ознак, оцінених i -м фахівцем; t_j — кількість ознак, оцінених j -м фахівцем. Величина S_{ij} змінюється в межах від 1 до 0, причому $S_{ij} = 1$ вказує на повний збіг думок опитуваних, а $S_{ij} = 0$ — на повну відмінність думок.

При дослідженні економічних проблем дуже часто виникає необхідність виявити взаємозв'язок між ознаками (об'єктами, властивостями, чинниками), який, на відміну від функціонального (коли певному значенню однієї ознаки відповідає визначене одне або декілька значень іншої ознаки), полягає в тому, що залежно від зміни однієї з них змінюється середня величина інших ознак. Такі залежності називають кореляційними і їх можна встановити не тільки для точно вимірюваних ознак, а і в тих випадках, коли якісні ознаки можуть бути лише впорядковані. Кореляційні зв'язки між величинами, що оцінюються за порядковими шкалами, менш ефективні. Проте в ситуаціях, коли з тих або інших міркувань бажано уникнути деяких припущень щодо типу розподілу або параметрів досліджуваної сукупності, методами встановлення кореляційної залежності зручно користуватися і для оцінювання зв'язків між кількісними ознаками.

У практиці експертного оцінювання досить часто доводиться зіставляти велику кількість ознак. У таких випадках попарне порівняння комбінації ознак може виявитися надто громіздким, особливо, коли кількість ознак (чинників) велика. З огляду на це було розроблено спеціальні критерії, що дають змогу відносно просто оцінити узгодженість оцінок експертів для низки чинників.

Узгодженість думок (згода) експертів оцінюється за допомогою коефіцієнта конкордації. Для розрахунку його значення спочатку знаходять суму оцінок (рангів) для кожного чинника, отриману від усіх експертів $\sum_{j=1}^m x_{ij}$, а потім — різницю між цією сумою і середньою сумою рангів за формулою:

$$\Delta_i = \sum_{j=1}^m x_{ij} - T, \quad T = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij}}{n} \quad (3.2)$$

де a_{ij} — середнє значення для сумарних рангів
ранду $a_{ij} = -\frac{1}{2}m(n+1)$.

Далі розраховується сума квадратів різниць (відхилень) S за формулою:

$$S = \sum_{i=1}^n \left\{ \sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2}m(n+1) \right\}^2. \quad (3.3)$$

У загальному вигляді коефіцієнт конкордації W розглядається як відношення фактично отриманої величини S до її максимального значення S_{max} (у разі, коли всі експерти дають однакові оцінки) для певної групи експертів m і кількості чинників n , тобто:

$$W = \frac{S}{S_{max}}. \quad (3.4)$$

Цей коефіцієнт може змінюватися від 0 до 1, причому якщо його значення дорівнює одиниці, то це означає, що всі експерти дали однакові оцінки за даною ознакою X , нулю — що зв'язку між оцінками, отриманими від різних експертів, не існує. Коефіцієнт конкордації зазвичай розраховують за формулою Кендалла:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}. \quad (3.5)$$

У випадках, коли який-небудь експерт не може встановити рангову відмінність між кількома суміжними чинниками і привласнює їм однакові ранги, розрахунок коефіцієнта конкордації проводиться за формулою:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3 - n) - m \sum_{j=1}^m T_j}, \quad (3.6)$$

де $T_j = \frac{1}{12} \sum (t_j^3 - t_j)$, а t_j — кількість однакових рангів в j -му ряді.

Можна розрахувати розподіл частот коефіцієнта W для $(n!)^m$ можливих поєднань оцінок об'єктів, припустивши, що між експертами не існує згоди щодо ранжування об'єктів за певною ознакою.

Для оцінювання значущості коефіцієнта конкордації W при великому числі n використовується розподіл X^2 при $v = n - 1$ ступенях свободи: $X^2 = Wm(n - 1)$. Для оцінки значущості коефіцієнта конкордації необхідно і достатньо, щоб знайдене X^2 було більшим за табличне X^2 , визначене кількістю ступенів свободи v і рівнем довірчої вірогідності p . Як правило, довірчу вірогідність у таких випадках вважають рівною 0,95—0,99.

У ситуаціях, коли оцінюється велика кількість чинників, окрім оцінки загальної згоди експертів за всіма чинниками, корисно оцінити ступінь узгодженості за кожним чинником окремо. З цією метою може бути застосований

критерій χ^2 для оцінки нуль-гіпотези про рівномірне ранжування. Використання цього методу допомагає виявити, наприклад, чинники, найбільш важливі з погляду експертів.

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

Отримання інформації методом Дельфі

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

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

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

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

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

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

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

Метод має і недоліки: значні витрати часу на процедуру експертизи, неможливість прямого зіткнення думок експертів, яке може генерувати ідеї.

3.2. Методи аналізу інформації

Аналіз інформації супроводжує весь процес консультування. Для його проведення необхідно: визначити систему показників, які всебічно характеризують господарську діяльність організації, окремі процеси і явища; встановити взаємозв'язки обраних показників, виділивши основні і

другорядні чинники, які на них впливають; обрати прийоми і способи вивчення взаємозв'язків між показниками; виявити форми взаємозв'язків між чинниками і показниками; кількісно виміряти вплив чинників на кожний сукупний показник.

Методика аналізу інформації ґрунтується на перетині трьох галузей знань: економіки, статистики і математики.

Економічні методи аналізу інформації

До економічних методів аналізу відносять порівняння, групування, балансовий і графічний методи, чинниковий аналіз.

Порівняння — зіставлення даних, що вивчаються, і фактів господарського життя. Розрізняють горизонтальний порівняльний аналіз, який застосовується для визначення абсолютних і відносних відхилень фактичного рівня досліджуваних показників від базового; вертикальний порівняльний аналіз, використовуваний для вивчення структури економічних явищ; трендовий аналіз, вживаний при вивченні відносних темпів зростання і приросту показників за кілька років до рівня базисного року, тобто при дослідженні рядів динаміки.

Обов'язковою умовою порівняльного аналізу є зіставність порівнюваних показників, що вимагає: єдності об'ємних, вартісних, якісних, структурних показників; єдності періодів часу, за які проводиться порівняння; зі-ставності умов виробничо-господарської діяльності; єдності методики обчислення показників.

Групування використовуються для дослідження взаємозалежностей у складних явищах, характеристика яких відображаються однорідними показниками, але різними значеннями (наприклад, характеристики парку устаткування за термінами введення в експлуатацію, за місцем експлуатації, за коефіцієнтом змінності тощо).

Балансовий метод полягає в порівнянні двох комплексів показників, які мають тенденцію до певної рівноваги. Він дає змогу виявити новий аналітичний (балансуючий) показник. Наприклад, при аналізі забезпеченості підприємства сировиною порівнюють потребу в сировині, джерела покриття потреби і визначають балансуючий показник — дефіцит або надлишок сировини. Як допоміжний балансовий метод використовується для перевірки результатів розрахунків впливу чинників на результативний сукуп-

ний показник. Якщо сума впливу чинників на результативний показник дорівнює його відхиленню від базового значення, то розрахунки проведені правильно. Відсутність рівності свідчить про неповне врахування чинників або про допущені помилки:

$$\Delta y = \sum_{i=1}^n \Delta y(x_i), \quad (3.7)$$

де y — результативний показник; x_i — чинники; $\Delta y(x_i)$ — відхилення результативного показника за рахунок чинника x_i .

Балансовий метод застосовують також для визначення розміру впливу окремих чинників на зміну результативного показника, якщо відомий вплив решти чинників:

$$\Delta y(x_i) = \Delta y - \sum_{j=1}^n \Delta y(x_{j \neq i}). \quad (3.8)$$

Графічний метод не має в аналізі самостійного значення, а використовується для ілюстрації вимірювань. Графіки є масштабним зображенням показників і їх залежності за допомогою геометричних фігур.

Усі явища і процеси господарської діяльності підприємств взаємопов'язані і взаємообумовлені безпосередньо або побічно. Тому важливим методологічним питанням в економічному аналізі є вивчення і вимірювання впливу чинників на величину досліджуваних економічних показників.

Під *економічним чинниковим аналізом* розуміється поступовий перехід від початкової системи чинників до кінцевої, розкриття повного набору прямих, кількісно вимірюваних чинників, що впливають на зміну результативного показника.

За характером взаємозв'язків між показниками розрізняють методи детермінованого і стохастичного чинникового аналізу.

Детермінований чинниковий аналіз є методикою дослідження впливу чинників, зв'язок яких із результативним показником має функціональний характер.

Детермінований підхід до аналізу ґрунтується на таких відправних засадах:

— детермінована модель будується шляхом логічного аналізу;

— між показниками наявний повний (жорсткий) зв'язок;

— неможливо розділити результати впливу чинників, що одночасно діють і не піддаються об'єднанню в одній моделі;

— детермінована модель будується для вивчення взаємозв'язків у короткостроковому періоді.

Розрізняють чотири типи детермінованих моделей: адитивні, мультиплікативні, кратні і змішані.

Адитивні моделі є сумою алгебри показників і мають вигляд:

$$Y = \sum_{i=1}^n x_i = x_1 + x_2 + \dots + x_n \quad (3.9)$$

До таких моделей, наприклад, відносяться показники собівартості у взаємозв'язку з елементами витрат на виробництво і зі статтями витрат; показник обсягу виробництва продукції в його взаємозв'язку з обсягом випуску окремих виробів або обсягу випуску в окремих підрозділах.

Мультиплікативні моделі в узагальненому вигляді МОЖУТЬ бути представлені формулою

$$Y = \prod_{i=1}^n x_i = x_1 x_2 + \dots + x_n. \quad (3.10)$$

Прикладом мультиплікативної моделі є двочинникова модель обсягу реалізації PB :

$$\overline{PB} = \overline{C} * B \quad (3.11)$$

де \overline{C} — середня облікова чисельність працівників; B — середній виробіток на одного працівника.

Кратні моделі можна охарактеризувати формулою:

$$y = \frac{x_1}{x_2} \quad (3.12)$$

Прикладом кратної моделі є показник терміну оборотності товарів (у днях) $T_{об}$:

$$T_{об} = \frac{\overline{Z}}{O_p} \quad (3.13)$$

де \overline{Z} — середній запас товарів; O_p — одноденний обсяг реалізації.

Змішані моделі є комбінацією вказаних вище моделей і можуть бути описані за допомогою спеціальних виразів: (3.14)

$$Y = (a + b) * c; \quad Y = \frac{\prod_{i=1}^m x_i}{\prod_{j=1}^n x_j} \quad (3.14)$$

Прикладами таких моделей можуть бути показники витрат на 1 грн товарної продукції, показники рентабельності тощо.

Для вивчення залежності між показниками і кількісного вимірювання множини чинників, що вплинули на результативний показник, вдаються до загальних правил перетворення моделей з метою включення нових чинникових показників.

Для поділу (деталізації) узагальнюючого чинникового показника на складові, які представляють інтерес для аналітичних розрахунків, використовують прийоми подовження і скорочення чинникової системи. Деталізація чинникового аналізу залежить від кількості чинників, вплив яких можна кількісно оцінити, тому велике значення в аналізі мають багато чинникові мультиплікативні моделі. Основою їх побудови є такі принципи:

— місце кожного чинника в моделі повинне відповідати його ролі у формуванні результативного показника;

— модель повинна будуватися, починаючи з двочинникової повної моделі шляхом послідовного розчленовування чинників, як правило якісних, на складові;

— при письмовому представленні багаточинникової моделі чинники повинні розташовуватися зліва направо у порядку їх заміни.

Побудова чинникової моделі — перший етап детермінованого аналізу. Далі визначають спосіб оцінювання впливу чинників — спосіб ланцюгових підстановок, спосіб різниць чи інтегральний метод.

Спосіб ланцюгових підстановок полягає у визначенні ряду проміжних значень узагальнюючого показника шляхом послідовної заміни базисних (планових) значень чинників на звітні. Спосіб ґрунтується на *елімінуванні* — усуненні, виключенні дії всіх чинників на величину результативного показника, окрім одного. При цьому виходять із того, що всі чинники змінюються незалежно один від одного, тобто спочатку змінюється один чинник, а всі інші залишаються без зміни, потім змінюються два за незмінності інших і т. д. Перевагами способу є універсальність застосування і простота розрахунків, а недоліком — те, що залежно від обраного порядку заміни чинників результати розкладання за чинниками мають різні значення. Це пов'язано з тим, що в результаті застосування способу утворюється нерозкладний залишок, який додається до величини впливу останнього чинника. На практиці точністю оцінки чинників нехтують, висуваючи на перший план відносну зна-

чується впливу того або іншого чинника. Послідовність підстановки визначають певні правила:

— за наявності у чинниковій моделі кількісних і якісних показників передусім розглядається зміна кількісних чинників;

— якщо модель представлена кількома кількісними і якісними показниками, послідовність підстановки визначається шляхом логічного аналізу.

Під *кількісними чинниками* в аналізі розуміють ті, які виражають кількісну визначеність явищ і можуть бути отримані шляхом безпосереднього обліку (кількість робітників, верстатів, сировини і т. д.).

Якісні чинники визначають внутрішні якості, ознаки і особливості явищ, що вивчаються (продуктивність праці, якість продукції, середня тривалість робочого дня і т. д.).

Спосіб абсолютних різниць є модифікацією способу ланцюгової підстановки. Зміна результативного показника за рахунок кожного чинника способом різниць визначається як добуток відхилення чинника, що вивчається, на базисне або звітне значення іншого чинника залежно від обраної послідовності підстановки.

Спосіб відносних різниць застосовується для вимірювання впливу чинників на приріст результативного показника в мультиплікативних і змішаних моделях. Він використовується у випадках, коли початкові дані містять визначені раніше відносні відхилення чинникових показників у відсотках.

Інтегральний метод дає змогу уникнути недоліків, властивих способу ланцюгової підстановки, і не вимагає застосування певних прийомів для розподілу нерозкладного залишку за чинниками, оскільки в ньому діє логарифмічний закон перерозподілу чинникових навантажень. Інтегральний метод допомагає досягти повного розкладання результативного показника за чинниками і носить універсальний характер, тобто застосовується до мультиплікативних, кратних і змішаних моделей. Операція обчислення здійснюється за допомогою комп'ютерної техніки і зводиться до побудови підінтегральних виразів, які залежать від виду функції або моделі чинникової системи.

Статистичні та економіко-математичні методи аналізу інформації

Оцінити процеси, що відбуваються у консультативних організаціях, дають змогу статистичні та економіко-математичні методи. Статистичні методи включають викори-

стання середніх і відносних величин, індексний метод, кореляційний і регресивний аналіз та ін.

Середні величини обчислюються на основі масових даних про якісно однорідні явища. Вони допомагають визначати загальні закономірності і тенденції в розвитку економічних процесів.

Індексний метод ґрунтується на відносних показниках, що виражають відношення рівня досліджуваного явища до його рівня, взятого за основу порівняння. У статистиці при аналізі використовується кілька видів індексів: агрегатні, арифметичні, гармонійні і т. д. Використавши індексні перерахунки і побудувавши часовий ряд, що характеризує, наприклад, випуск промислової продукції у вартісному виразі, можна кваліфіковано проаналізувати явища динаміки.

Метод кореляційного і регресивного (стохастичного) аналізу широко використовується для визначення тісноти зв'язку між показниками, що не перебувають у функціональній залежності, тобто зв'язок виявляється не у кожному окремому випадку, а в певній залежності. За допомогою кореляції розв'язують два головні завдання: будують модель чинників, що впливають на результативний показник (рівняння регресії); кількісно оцінюють тісноту зв'язків (індекс, коефіцієнт кореляції).

Економіко-математичні методи можна поділити на три групи: економічні методи в математизованій формі (матричні методи, теорія виробничих функцій, теорія міжгалузевого балансу); методи економічної кібернетики і оптимального програмування (лінійне, нелінійне, динамічне програмування); методи дослідження операцій і ухвалення рішень (теорія графів, теорія ігор, теорія масового обслуговування).

Матричні моделі є схематичним відображенням економічного явища або процесу за допомогою наукової абстракції. Найбільшого поширення тут набув метод аналізу «затрати — випуск», що будується за шаховою схемою і дає змогу в найкомпактнішій формі представити взаємозв'язок витрат і результатів виробництва.

Математичне програмування — це основний засіб розв'язання задач з оптимізації виробничо-господарської діяльності.

Метод дослідження операцій спрямований на вивчення економічних систем, зокрема виробничо-господарської діяльності підприємств, з метою визначення такого поєднання структурних взаємопов'язаних елементів систем,

яке допоможе визначити оптимальний економічний показник з ряду можливих.

Теорія ігор як розділ дослідження операцій — це теорія математичних моделей ухвалення оптимальних рішень в умовах невизначеності або конфлікту кількох сторін, що мають різні інтереси.

Методи і способи економічного, статистичного та економіко-математичного аналізу є ефективними інструментами в руках консультантів, які допомагають всебічно проаналізувати й оцінити виробничо-господарську діяльність клієнтської організації, виявити проблеми і розробити шляхи їх вирішення.

Аналіз фінансових коефіцієнтів

Оцінити фінансове становище організації та її здатність використовувати ключові рушійні сили дохідності і зростання — товарні та фінансові ринкові стратегії дає змогу аналіз коефіцієнту. Його проводять трьома способами:

- 1) порівнянням у часі для визначення відносного поліпшення чи погіршення результатів діяльності організації;
- 2) порівнянням фінансових показників клієнтської організації з відповідними даними інших чи середніми галузевими показниками для виявлення становища організації в галузі;
- 3) порівнянням фактичних показників з «еталонними» значеннями, якими можуть бути, наприклад, фінансові цілі організації.

Перелік основних фінансових коефіцієнтів та їх значення наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Основні фінансові коефіцієнти діяльності організації		
Категорія	Показник	Визначення
1	2	3
Загальна дохідність	Прибуток на акціонерний капітал (ПАК)	$= \text{ЧП/АК} = (\text{ЧП/активи}) \times (\text{Активи/АК}) = \text{ДА} \times \text{коефіцієнт використання інвестованих коштів}$
Управління прибутком	Рентабельність продажів	$= \text{ЧП/Сукупна виручка}$

Закінчення таблиці 3.4

1	2	3
Інвестиційний менеджмент	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	= Сукупна виручка/ОК
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	= Сукупна виручка/(ОК-КЗ)
	Період погашення дебіторської заборгованості	= ДЗ/Середня денна виручка
	Коефіцієнт оборотності основних засобів	= Сукупна виручка/ОЗ
Фінансова стратегія	Коефіцієнт ліквідності	= ОК/КЗ
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	= (Готівкові кошти + Короткотермінові інвестиції + ДЗ/КЗ
	Коефіцієнт операційного грошового потоку	= Грошові надходження/КЗ
	Відношення довготермінової заборгованості до власного капіталу	= довгострокова заборгованість/ЧП
Дивідендна політика	Норма дивідендів, що виплачуються	= Виплачені дивіденди/ЧП

* ДЗ — дебіторська заборгованість, ОК — оборотні кошти, КЗ — короткотермінові зобов'язання, ЧП — чистий прибуток, ОЗ — основні засоби, ДА — дохідність активів, АК — акціонерний капітал.

Необхідність аналізу фінансових коефіцієнтів витікає зі складових елементів дохідності і зростання організації (рис. 3.1).

Важелями впливу на дохідність і зростання організації є управління прибутком, інвестиційний менеджмент, фінансова політика, дивідендна політика.

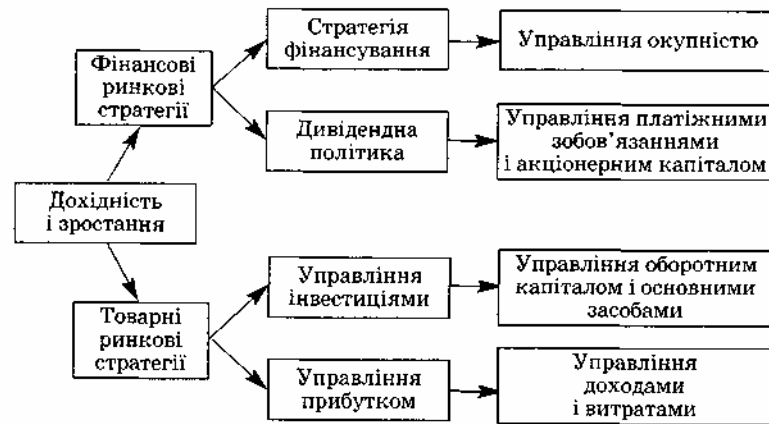


Рис. 3.1. Складові доходності і зростання

Зміст дій керівництва організації з *управління прибутком* зводиться до максимізації чистого прибутку, а оцінним показником ефективності цих дій є та частина доходів, яку організація може залишити собі в якості прибутку - в розрахунку на гривню реалізованої продукції (послуг). Якщо виникає негативна часова чи порівняльна тенденція зміни цього коефіцієнта, слід провести аналіз доходів і витрат від реалізації загалом і в розрізі окремих товарних позицій. У такий спосіб можна виявити проблемні сфери і окреслити напрями пошуку причин такого явища та шляхів їх усунення.

Інвестиційний менеджмент за змістом — це управління оборотним капіталом і основними засобами. Обчислення коефіцієнтів, наведених в табл. 3.4, допомагає консультанту оцінити ефективність використання організацією власного і залученого капіталу.

Аналіз фінансової стратегії організації включає оцінювання її політики щодо управління заборгованістю і активами. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності дає змогу оцінити рівень фінансового «здоров'я» організації, а отже, її потенційні можливості для фінансового забезпечення пропонуваного організаційних змін.

На аналітичному етапі виконання консультаційного проекту важливо також проаналізувати *дивідендну політику організації* — норму дивідендів, яка виплачується її акціонерам. Це допомагає прогнозувати можливість зростання організації, оскільки норма виплачуваних дивіден-

дів пов'язана зворотною залежністю з темпами її зростання (чим більші дивіденди виплачуються, тим менший ступінь капіталізації прибутку).

Розрахунок комплексу фінансових коефіцієнтів та їх аналіз є важливою складовою аналітичної діяльності консультанта при виконанні консультаційного проекту.

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

Розвиток консультаційної діяльності підштовхнув науковців і консультантів-практиків до розроблення нових аналітичних методів, які відрізняються від класичних, переважно спрямованих на аналіз фінансово-економічної діяльності організації. Часто їх називають методами, що ґрунтуються на використанні інтуїції і досвіду фахівців. Ними вважають методи інтелектуального аналізу даних, матрицю Бостонської консультативної групи, аналіз затрат і результатів, аналіз безбитковості, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, модель «п'яти сил конкуренції» і «ланцюжок вартості» М. Портера, моделі «3Sc», «4Ps», Мак-Кінсі «7S», SWOT -аналіз, криву досвіду, аналіз «GAP», модель «Lots» (лоцман), графік прибутковості «Майсігми», метод «PDS», матрицю «продукція — ринок», модель «PIMS», метод парних порівнянь, техніку «критичного випадку» та ін.

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

Методи інтелектуального аналізу даних

Специфіка сучасних вимог до оброблення інформації (величезні обсяги даних і їх різноманітна природа) зумовлює непридатність як статистичних, так і експертних підходів у багатьох практичних аспектах управління організаціями. Концепція аналітичних технологій для аналізу інформації, накопиченої в базах даних консультантів, передба-

час, що методи оброблення інформації повинні бути ефективними, тобто простими у використанні, мати значний рівень масштабованості і піддаватися автоматизації. Ця концепція стала основою двох сучасних технологій «глибокого здобування даних» (Data Mining) і «виявлення знань у базах даних» (KDD — Knowledge Discovery in Databases).

Класичне визначення технології «глибокого здобування даних» звучить так: виявлення в початкових («сирих») даних невідомих, нетривіальних, практично корисних і доступних для інтерпретації знань. Тобто інформація, знайдена в процесі застосування методів за цією технологією, повинна бути нетривіальною і раніше невідомою (наприклад, середні продажі організації за певний період не є такими). Знання повинні описувати нові зв'язки між властивостями, передбачати значення одних ознак на основі інших. Технологія дає змогу виявити нові знання, які неможливо отримати методами статистичного, регресивного аналізу або економетрії.

Технологія «Виявлення знань у базах даних» це послідовність дій, яку необхідно виконати для побудови моделі (отримання знання). Ця послідовність не описує конкретний алгоритм або математичний апарат, не залежить від наочної області, а є набором атомарних операцій, комбінуючи які, можна отримати потрібне рішення.

KDD включає етапи підготовки даних, вибору інформативних ознак, очищення даних, застосування методів Data Mining, завершального оброблення даних, інтерпретації отриманих результатів.

Технологія реалізується у такій послідовності:

1) підготовка початкового набору даних. Цей етап полягає в підготовці набору даних з різних джерел, вибору значущих параметрів і т. д. Використовують різноманітні інструменти доступу до різних джерел даних;

2) попередня підготовка даних. Для ефективного застосування методів «глибокого здобування даних» необхідно провести серйозне попереднє оброблення даних. Дані можуть містити пропуски, шуми, аномальні значення тощо, можуть бути надмірними, недостатніми тощо.

При розв'язанні деяких завдань потрібно доповнити дані певною апріорною інформацією. Помилковим є припущення, що якщо на вхід системи подати дані в існуючому вигляді, то на виході будуть отримані корисні знання. Вхідні дані повинні бути якісні і коректні;

3) трансформація, нормалізація даних. Цей крок необхідний для тих методів, які вимагають, щоб початкові дані були представлені в певному вигляді. Різні алгоритми аналізу вимагають спеціально підготовлених даних, наприклад для прогнозування необхідно перетворити часовий ряд за допомогою ковзаючого вікна або обчислення показників, що агрегуються. До завдань трансформації даних належать: ковзаюче вікно, виділення типів і тимчасових інтервалів, перетворення безперервних значень на дискретні, і навпаки, сортування, групування тощо;

4) «глибоке здобування» даних. На цьому кроці застосовуються різні алгоритми для знаходження знань: нейронні мережі, дерева рішень, алгоритми кластеризації і встановлення асоціацій тощо;

5) завершальне оброблення даних. Воно полягає в інтерпретації результатів і застосування отриманих знань у бізнес додатках.

Перевагою KDD є те, що отримані у такий спосіб знання можна тиражувати, тобто побудовані однією людиною моделі можуть застосовувати інші фахівці, які не мусять знати методики, за допомогою яких ці моделі побудовані.

Методи інтелектуального аналізу інформації можна розглядати як природний розвиток концепції сховищ даних. Відмінність сховища даних від бази даних полягає в тому, що їх створення і експлуатація переслідують різні цілі. База даних допомагає в оперативному управлінні організацією, дає змогу щоденно отримувати актуальну інформацію: бухгалтерську звітність, облік договорів і т. д. На відміну від цього сховище даних консолідує всю необхідну інформацію для здійснення завдань стратегічного управління у середньостроковому і довгостроковому періоді. Наприклад, продаж товару і виписування рахунку проводяться з використанням бази даних, а аналіз динаміки продажів за кілька років, що допомагає спланувати роботу з постачальниками, — за допомогою сховища даних. Отже, *сховище даних* — це спеціально систематизована інформація з різнорідних джерел (бази даних, облікових систем організації, маркетингові дані, опитування клієнтів, дослідження конкурентів і т. п.), необхідна для оброблення з метою ухвалення стратегічно важливих рішень в діяльності організації.

Для отримання якісного прогнозу потрібно зібрати максимум інформації про досліджуваний процес, що різнобічно його описує. Наприклад, для прогнозування обсягу продажу необхідна наступна інформація: історія прода-

жу; стан складу на кожний день — якщо спад продажу пов'язаний з відсутністю товару на складі, а не з відсутністю попиту; дані про ціни конкурентів; зміни в законодавстві; загальний стан ринку; курс національної валюти, інфляція; відомості про рекламу; дані про відношення до продукції клієнтів; специфічна інформація (наприклад, для продавців морозива — температура повітря, а для аптечних складів — санітарно-епідеміологічна обстановка тощо). Однак зазвичай у системах оперативного обліку більшої частини цієї інформації просто немає, а та, що є, спотворена і(або) неповна. Оптимальним варіантом у цьому випадку буде створення в клієнтській організації сховища даних, куди з визначеною періодичністю надходить систематизована і відфільтрована необхідна інформація.

Ефективна архітектура сховища даних повинна бути організована так, щоб бути складовою частиною інформаційної системи управління організацією. Поширене організування сховища за типом «зірка», де в центрі розташовуються факти і агреговані дані, а «променями» є вимірювання. Кожна «зірка» описує певну дію, наприклад продаж товару, відвантаження, надходження грошових коштів та інше. Дані копіюються у сховище з оперативних баз даних та інших джерел за певним розкладом.

Наприклад, технологія сховищ даних OLAP (On-Line Analytical Processing) ґрунтується на побудові і візуалізації багатовимірних кубів даних з можливістю довільного маніпулювання інформацією, що міститься в кубі. Це дає змогу представити інформацію для аналізу в будь-якому розрізі.

Всі завдання, що вирішуються методами «глибокого здобування даних», можна умовно поділити на п'ять класів.

1. Класифікація — зарахування об'єктів (спостережень, подій) до одного з наперед відомих класів. Це робиться за допомогою аналізу вже класифікованих об'єктів і формулювання набору правил. Класифікація використовується у випадку, якщо наперед відомі класи зарахування об'єктів, наприклад нового товару до товарної групи, клієнта до певної категорії.

2. Кластеризація — групування об'єктів (спостережень, подій) на основі даних (властивостей), що описують природу об'єктів. Об'єкти усередині кластера повинні бути «схожими» і відрізнятися від об'єктів, що увійшли до інших кластерів. Чим більше схожі об'єкти усередині кластера і чим більше відмінностей між кластерами, тим точніша кластеризація. Часто стосовно економічних завдань

замість кластеризації використовують термін «сегментація». Головне призначення кластерного аналізу — поділ безлічі досліджуваних об'єктів і ознак на однорідні у певному розумінні групи або кластери. Методи кластерного аналізу можна застосовувати в різних випадках, навіть тоді, коли йдеться про просте групування.

Кластеризація може використовуватися для сегментації і побудови профілів клієнтів (покупців). Якщо індивідуальний підхід неможливий, клієнтів зручно об'єднати в групи — сегменти з однорідними ознаками. Виділяти сегменти можна за кількома групами ознак, наприклад за сферою діяльності чи географічним розташуванням. Після сегментації можна визначити, які сегменти є найактивнішими, які приносять найбільший прибуток, виділити характерні ознаки. Ефективність роботи з клієнтами підвищується за рахунок урахування їх персональних переваг.

Кластерний аналіз дає змогу поділити об'єкти не за одним параметром, а за набором ознак. На відміну від більшості математико-статистичних методів він не накладає ніяких обмежень на вигляд об'єктів і допомагає розглядати безліч початкових даних практично довільної природи. Це має велике значення, наприклад, для прогнозування кон'юнктури, сегментації, коли показники мають різноманітний вигляд, що ускладнює застосування традиційних економетричних підходів. Кластерний аналіз дає змогу розглядати великий обсяг інформації і різко скорочувати, «стискати» великі масиви економічної інформації, робити їх компактними і наочними.

У великих масивах даних доречно використання алгоритму k -середніх (k -means). Його суть полягає в тому, що весь початковий набір прикладів поділяють на класи так, що мінімізується евклідова відстань між об'єктами усередині класів і максимізується евклідова відстань між класами.

3. Регресія, зокрема завдання прогнозування, — встановлення залежності безперервних вихідних змінних від вхідних. До цього ж типу завдань належить прогнозування часового ряду на основі історичних даних. Наприклад, у завданні прогнозування залежною величиною є обсяги продажів, а чинниками, що впливають на цю величину, можуть бути попередні обсяги продажів, зміна курсів валют, активність конкурентів тощо. При кредитуванні фізичних осіб вірогідність повернення кредиту залежить від особистих характеристик людини, сфери її діяльності, наявності майна і т. п.

4. Асоціація — виявлення закономірностей між пов'язаними подіями. Прикладом такої закономірності служить правило, яке вказує, що з події *X* витікає подія *Y*. Такі правила називають асоціативними. Вони допомагають знаходити закономірності між пов'язаними подіями. Відповідно, їх застосовують для виявлення асоціацій. Прикладом асоціативного правила є твердження, що покупець, який купує хліб, придбає і молоко з ймовірністю 75%. Вперше це було застосовано для знаходження типових шаблонів покупок, що здійснюються в супермаркетах, тому іноді цей підхід ще називають аналізом ринкової корзини. Асоціативні правила ефективно використовують для сегментації покупців за поведінкою при покупках, в аналізі переваг клієнтів, плануванні розташування товарів у супермаркетах, адресній розсилці тощо. Завданням пошуку асоціативних правил не є виявлення всіх правил, оскільки частина з них відомі аналітикам, інші можуть не представляти статистичної цінності. Тому при пошуку вводять пороги підтримки і достовірності асоціативних правил. Класичним алгоритмом знаходження асоціативних правил вважається алгоритм априорі.

5. Послідовні шаблони — встановлення закономірностей між пов'язаними в часі подіями. Алгоритми послідовних шаблонів схожі на алгоритми асоціативних правил. Послідовні шаблони можуть бути використані при плануванні продажів або наданні послуг.

Для розв'язання перелічених завдань використовуються різні методи і алгоритми «глибокого здобування даних». З огляду на те, що ця технологія розвивається на стику таких дисциплін, як математика, статистика, теорія інформації, теорія баз даних, закономірно, що більшість алгоритмів і методів «глибокого здобування даних» були розроблені на основі різних методів цих дисциплін. Найчастіше використовуються дерево рішень і штучні нейронні мережі. Активно поширюються самонавчаючі методи і машинне навчання.

Дерева рішень (дерева класифікації, дерева вирішальних правил) призначені для розв'язання завдань класифікації. Вони створюють ієрархічну структуру класифікуючих правил типу «якщо — то», що має вид дерева. Щоб ухвалити рішення, до якого класу слід зарахувати об'єкт або ситуацію, потрібно відповісти на питання, що стоїть у вузлах цього дерева, починаючи з його кореня. Питання мають вигляд: «Значення параметра *A* більше *B*?». Якщо відповідь позитивна, здійснюється перехід до вузла наступно-

го рівня; потім ставиться питання, пов'язане з відповідним вузлом і т. д. Наведений приклад ілюструє роботу так званих бінарних дерев рішень, у кожному вузлі яких розгалуження проводиться у двох напрямках (тобто на питання є тільки два варіанти відповідей, наприклад «так» чи «ні»). Проте відповідей, а отже, гілок, що виходять з вузла, може бути більше. Дерево рішень складається з вузлів, де проводиться перевірка умови, і листя — кінцевих вузлів дерева, які вказують на клас вузлів рішення. Якість побудованого дерева оцінюють за кількома параметрами. Передусім, це число розпізнаних прикладів у навчальному і тестовому наборах даних. Чим воно вище, тим якісніше побудоване дерево. По-друге, це кількість вузлів у дереві. За великої їх кількості дерево стає важким для сприйняття. Це означає слабку залежність вихідного поля від вхідних полів. Кожне правило характеризується підтримкою (загальною кількістю прикладів класифікованих цим вузлом дерева) і достовірністю (кількістю правильно класифікованих цим вузлом прикладів).

Дерево рішень будується за певним алгоритмом. Найбільшого поширення набули алгоритми CART і C4.5 (C5.0).

Штучні нейронні мережі (ШНМ), зокрема багатошаровий персептрон, вирішують завдання регресії і класифікації, їх робота нагадує «чорний ящик» з входами і виходами. ШНМ є обчислювальними структурами, що моделюють прості біологічні процеси, аналогічні процесам, що відбуваються в людському мозку. Це розподілені і паралельні системи, здатні до адаптивного навчання шляхом реакції на позитивні і негативні дії. Основою побудови є елементарний перетворювач. Його називають штучним нейроном або просто нейроном за аналогією з його біологічним прототипом.

Нейромережа складається з кількох шарів: вхідного, внутрішнього (прихованого) і вихідного. Вхідний шар реалізує зв'язок з вхідними даними, вихідний — з вихідними. Внутрішніх шарів може бути від одного до кількох. У кожному шарі міститься кілька нейронів. Всі нейрони з'єднуються між собою зв'язками — так званими вагами. Перед використанням нейронної мережі проводиться її навчання, що є ітераційним процесом настройки вагових коефіцієнтів. Для навчання застосовують спеціальні алгоритми. Найбільшого поширення набули градієнтні методи навчання — алгоритм зворотного розповсюдження помилки (Back Propagation), пов'язаних градієнтів, RProp та ін.

Для перевірки адекватності побудованої нейронної мережі використовується спеціальний прийом — тестове підтвердження. Нейронні мережі здатні моделювати складні нелінійні залежності між вхідними і вихідними змінними.

Застосування методів інтелектуального аналізу даних вимагає від консультанта як володіння певними стандартизованими методиками, так і наявності креативних здібностей.

Матриця Бостонської консультативної групи

Важливим етапом у розвитку методів консультаційного аналізу і прогнозування стало застосування двовимірних матриць. Першою із них була матриця «зростання/частка», запропонована Бостонською консультативною групою (БКГ) зі штату Масачусетс (США). Матриця БКГ характеризує відносну привабливість організації в межах галузі за двома параметрами: відносною ринковою часткою і темпом розвитку галузі. Кожна організація, що працює в цій галузі, розміщується в одному з чотирьох квадрантів, зображених на рис. 3.2.



Рис. 3.2, Матриця БКГ

Популярність матриці БКГ частково зумовлена виразністю назв її квадрантів:

1) підприємства, що завоювали великі частки ринку в зростаючих секторах економіки, називають «зірками»;

2) підприємства, що завоювали великі частки ринку в зрілих галузях, називають «дійними коровами»;

3) підприємства, що завоювали невеликі частки ринку в галузях зі швидким розвитком, називають «знаками питань» (або «телятами»);

4) підприємства з низькою часткою ринку в галузях, що переживають стагнацію, називають «собаками».

Для того щоб використовувати матрицю БКГ, потрібно на одній осі (зазвичай вертикальній) зафіксувати темпи зростання ринку, на якому працює підприємство, на іншій — його частку на цьому ринку. Більшість фахівців вважає, що в подібних ситуаціях абсолютний показник частки ринку має другорядне значення, і визнають за краще використовувати як точку відліку частку ринку двох або чотирьох найбільших конкурентів. Отже, найчастіше на практиці використовують показник відносної частки ринку.

Реальна корисність матриці БКГ полягає в тому, що її застосування дає змогу порівнювати позиції підприємств у складі одного портфеля. Із її допомогою можна виявити переможців (лідерів ринку) і встановити ступінь збалансованості між підприємствами в розрізі чотирьох квадрантів матриці. Теоретично підприємства, що функціонують у галузях зі швидким розвитком, для розширення своїх потужностей потребують постійного припливу капіталу. Підрозділи, що функціонують в галузях, які зростають поволі, навпаки, повинні мати надлишок грошових коштів.

Матриця БКГ може також використовуватися для оцінювання потреб диверсифікованих корпорацій у фінансуванні, допомоги в управлінні цими складними об'єднаннями. Портфелі великих корпорацій повинні бути збалансовані і забезпечувати правильне поєднання підрозділів, які відчувають необхідність у капіталі для свого зростання, з підрозділами, що мають у своєму розпорядженні надлишок капіталу.

Матриця «зростання/частка» може використовуватися при обговоренні питань про диференціацію товарів: менеджерам торгових марок слід зосередити маркетингові інвестиції на výroбах із квадрантів «зірок» або «дійних корів» (і, можливо, квадранта «знак питання»), оскільки їх значна відносна частка ринку гарантує високий рівень повернення маркетингових інвестицій. Розробники нових товарів вчиняють правильно, витративши засоби, що виділяються на НДДКР, на výroби, які потрапляють у квадрант «зірок», оскільки вони обіцяють приносити найбільший довгостроковий прибуток.

Матрицю також застосовують при обговоренні проблем життєвого циклу конкретного товару, спостерігаючи за його переміщенням із квадранта «знак питання» до «зірок», потім до «дійних корів» і, врешті-решт, до квадранта «собак» (символізуючого застарівання товару).

Організація «Мак-Кінсі» удосконалила матрицю БКГ у процесі реалізації проекту, що виконувався за замовленням фірми «Дженерал Електрик» (рис. 3.3).

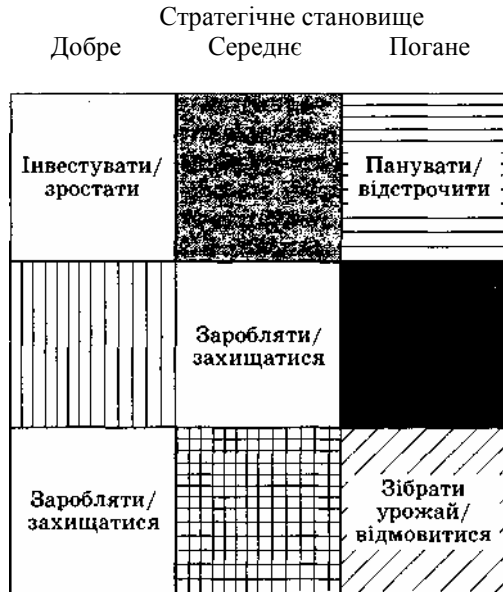


Рис. 3.3. Удосконалена матриця БКГ

Удосконалений варіант враховує більше чинників. Наприклад, якщо стратегічне становище організації оцінюється як слабе, а ринок її як не вигідний, з нього потрібно «зібрати урожай», тобто вичавити все до останньої краплі з її капіталу, а потім залишити ринок.

Однак спроби втілити в життя подібні поради нерідко призводили до катастроф. «Дженерал Електрик», якій подібна філософія була властива, зараз провела радикальну переоцінку своїх рекомендацій. Підприємства з виготовлення трамваїв, електричних трансмісій та інші види виробництва, що опинилися в не вигідному стратегічному становищі на безперспективних ринках, змогли досягти великих успіхів, бо керівництво вчинило з точністю нав-

паки. Так, наприклад, з'ясувалося, що, всупереч спрощеним висновкам, моделі виготовлення і продаж трамваїв та підземних залізничних систем стали для «Дженерал Електрик» перспективними і прибутковими галузями.

Отже, застосовуючи в консультаційному процесі матрицю БКГ, слід пророховувати її в «прямому» і «зворотному» напрямках. Такий підхід точніше може продемонструвати методи правильного розв'язання проблем клієнта.

Аналіз ділового циклу

При формуванні організаційної структури організації і комплектуванні її штатів особливу увагу слід приділяти взаємодії функціональних підрозділів та поділу їх на різні служби. Відправною точкою тут може слугувати діловий цикл організації, тісно пов'язаний з її основними функціями: розвитком, виробництвом, маркетингом і адмініструванням (рис. 3.4).

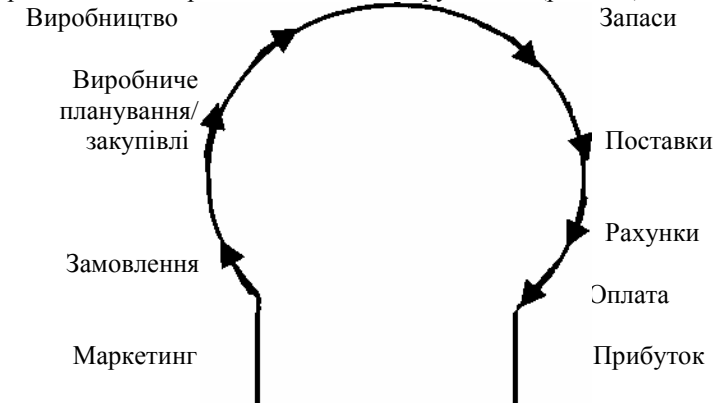


Рис. 3.4. Діловий цикл організації

Наведена на рис. 3.4 схема просто і чітко відображає картину утворення складних організаційних і ділових структур. Діловий цикл розпочинається з маркетингу — діяльності, спрямованої на створення попиту, включає управління ресурсами (витратами, капіталом, нематеріальними елементами у вигляді ноу-хау і спеціальних навичок персоналу) і завершується отриманням прибутку, який можна представити як дохід на використанні ресурси.

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

Аналіз ділового циклу дає змогу вдосконалити організаційну структуру.

Крива досвіду

У 1926 р. американські військові фахівці виявили, що витрати на виробництво одиниці продукції зменшуються на 20% кожен раз, коли обсяг виробництва подвоюється. Ця кореляційна залежність, властива фізичним виробничим процесам, що домінує в концепціях ділової стратегії і впливає на теорії поділу ринку отримала назву *кривої досвіду* (рис. 3.5).

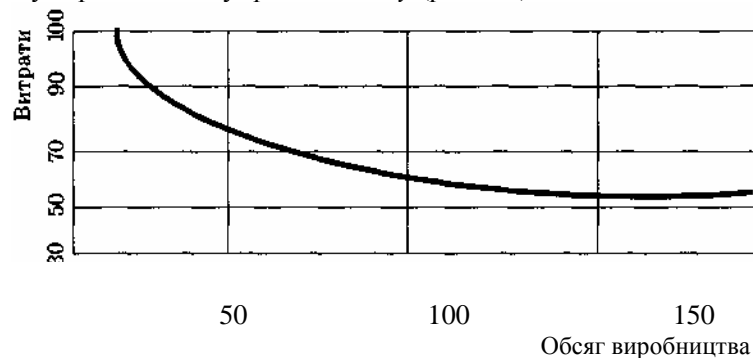


Рис. 3.5. Крива досвіду

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

вищого рівня доходів і норми прибутку, а отже, більшої конкурентоспроможності.

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

Метод аналізу «GAP»

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

Аналіз «GAP» виконують у такі етапи:

- 1) попереднє формулювання цілей діяльності на один, три, п'ять років;
- 2) прогнозування динаміки норми прибутку в тісному взаємозв'язку зі встановленими цілями для наявних відокремлених виробничих підрозділів підприємства;
- 3) встановлення розриву між цілями і прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підрозділу і прогноз результатів;
- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підрозділу і прогноз результатів;
- 6) розгляд інвестицій і альтернатив ділової стратегії для кожного підрозділу;
- 7) узгодження цілей стратегії кожного підрозділу з перспективами портфеля підприємства загалом;
- 8) встановлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожного підрозділу;
- 9) уточнення профілю можливих придбань нових підприємств (створення нових виробничих підрозділів);
- 10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їх можливого впливу на наявні в портфелі підприємства;
- 11) перегляд цілей і стратегій існуючих підрозділів з метою створення цих ресурсів.

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

Аналіз «3Cs»

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

Використовуючи метод «3Cs», на першому етапі необхідно визначити унікальні переваги, якими володіє клієнтська організація порівняно з конкурентами. Джерелами переваг є, наприклад, нові товари, ефективне виробництво, швидка реакція на постійні зміни потреб основних клієнтів і здатність оптимально розрахувати час виходу на ринок. Конкурентними перевагами також можуть бути власні корпоративні ресурси, наприклад патенти, мережа постійних постачальників і покупців, ексклюзивні технологічні можливості та структурні утворення організації (спільні підприємства або стратегічні альянси тощо).

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

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

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

Метод «Lots»

З позицій цілісного погляду на розвиток бізнесу клієнтської організації часто недостатньо раціональних і аналітичних оцінок, а набагато дієвішим є вироблення в клієнтській організації здатності прогнозувати очікування покупців. Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду

на бізнес стало розроблення в 1980 р. методу, який отримав назву «Lots», що шведською мовою означає «лоцман».

Метод «Lots» ґрунтується на усвідомленні того, що підприємство, державна установа чи інша організація повинні вміти пристосувати свої дії до вимог покупців. І приватний бізнес, і державне управління сьогодні настільки складні, що без глибинного розуміння середовища, в якому вони працюють, неможливе розуміння бажань і мотивів покупців. Центром досліджень повинні бути не зовнішні прояви, а глибинні мотиви усіх явищ.

Метод «Lots» охоплює детальне послідовне обговорення низки проблем бізнесу на різних рівнях клієнтської організації і різного ступеня складності: від корпоративної місії організації загалом до індивідуального проекту всередині підприємства. Від якості такого обговорення залежить успішність застосування методу «Lots».

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

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

Модель Мак-Кінсі «7S»

Осмыслити проблеми, пов'язані з розвитком або перебудовою організації, тобто з організаційними змінами, дає змогу модель «7S». Її назва походить від семи чинників (семи слів в англійській мові, що починаються на букву S), які, на думку експертів фірми організації «Мак-Кінсі», є важливими для розвитку організації: стратегії (strategy), навиків (skill), загально визнаних цінностей (shared values), структури (structure), систем (systems), кадрів (staff), стилю (style) (рис. 3.6).

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

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

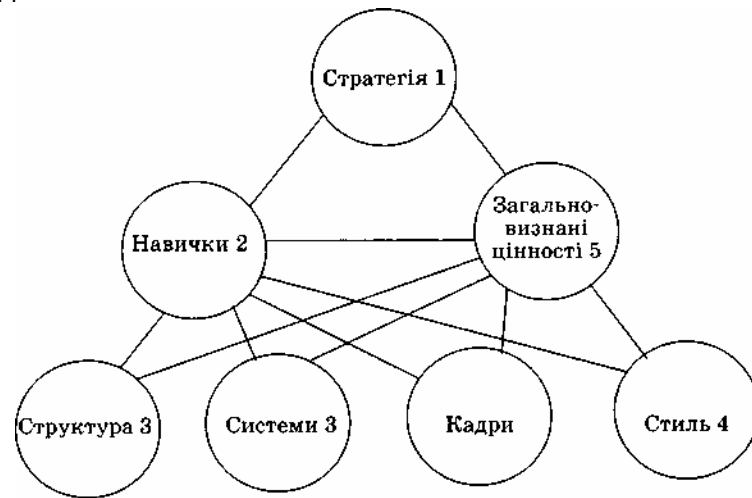


Рис. 3.6. Модель Мак-Кінсі «7S»

суватися до середовища і використовувати свій організаційний потенціал.

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

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

Однак запровадженням лише одних структурних змін реорганізувати підприємство неможливо. Потрібні зміни в системі організації. Під системами в моделі Мак-Кінсі розуміють заведений порядок перебігу процесів, які відбуваються в організації із залученням багатьох людей, що ухвалюють рішення, виконують різні види робіт і т. д. Системи активно впливають на все, що відбувається у більшості

організацій, і в руках консультанта слугують могутнім Інструментом здійснення змін. Зазвичай розроблення нових систем — найбільш трудомістка операція консультативного проекту.

Наступною складовою організаційних змін є кадри. Розв'язання питання полягає в тому, щоб визначити, які люди потрібні організації. Це не стільки проблема добору окремих працівників, скільки загального ноу-хау в кадровій політиці організації.

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

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

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

Модель «4Ps»

Назва моделі походить від перших букв чотирьох англійських слів: Product, Price, Place, Promotion — товар, ціна, розподіл, просування. Використання цієї моделі допомагає консультанту розробити (поліпшити) стратегію маркетингу і збуту для клієнтської організації через порівняння її товару, стратегії ціноутворення, методів розповсюдження і засобів просування із тими, що застосовують конкуренти (рис. 3.7).

Першим чинником, який визначає ефективність стратегії маркетингу, є товар. Розробляючи або аналізуючи вже розроблену маркетингову стратегію, зважають на низку обставин. Привабливість товару для споживача значною мірою визначається його характеристиками і особливостями. Споживачі надають перевагу товарам, які представляють для них більшу цінність, ніж товари-конкуренти, завдяки функціональним можливостям, дизайнерським рішенням, більшій надійності, нижчій ціні. Проте товари

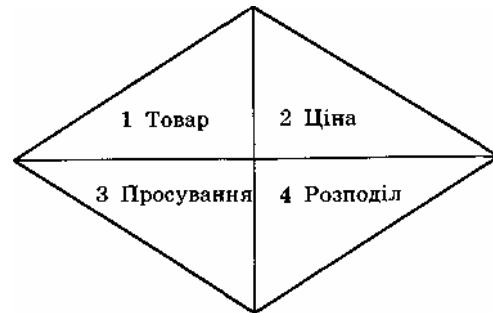


Рис. 3.7. Модель «4Ps»

повсякденного попиту сприймаються споживачами як схожі, а то й абсолютно ідентичні за цінністю незалежно від особливостей або характеристик. Такі товари покупці розрізняють, як правило, тільки за ціною. Впродовж певного часу товар переживає кілька етапів «привабливості» (крива життєвого циклу товару). Нові товари розробляються і надходять на ринок, завойовують свій сегмент на ньому, досягають природної зрілості, після чого їх популярність знижується або внаслідок застарівання, або в результаті появи конкурентного товару-замінника, і, зрештою, їх виробництво може взагалі припинитися. Розуміння того, як споживачі визначають цінність товару порівняно з товарами-замінниками — найважливіший чинник ефективної стратегії маркетингу.

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

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

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

У маркетинговій стратегії значна увага повинна приділятися просуванню товару — найважливішому чиннику підвищення обізнаності споживачів і стимулювання пробної купівлі товару. Просування може бути *всеохоплюючим*, коли одне інформаційне повідомлення спрямовується водночас різним групам споживачів, або *цільовим*, за якого різним сегментам споживачів спрямовують спеціальні повідомлення. За диференціювання товару споживачами ступінь його привабливості буде різним для різних сегментів. Так само ціна товару може бути привабливою тільки для певної частини споживачів, і ще меншій кількості споживачів канал збуту може забезпечувати доступ до товару. У таких випадках доцільнішим буде цільове просування. На просування прямо й безпосередньо впливають і характеристики товару, і його ціна, і канали розподілу, всі ці елементи визначають вимоги до маркетингової стратегії організації.

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

Аналіз конкуренції за М. Портером

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

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

- 1) Які шанси конкурентів на успіх?
- 2) Як конкретний конкурент ймовірно за все відреагує на можливі стратегічні ходи інших конкурентів (включаючи клієнтську організацію)?
- 3) Як можуть відреагувати конкуренти на можливі зміни в галузі та в зовнішньому макросередовищі?
- 4) З ким у галузі організація хотіла б змагатися і якими засобами?
- 5) Чого конкурент сподівається добитися своїм стратегічним ходом, як його слід розуміти?
- 6) Чого слід уникати, щоб не постраждати від провокаційних контрзаходів, які можуть заподіяти неприємності або викликати додаткові витрати?

Оцінивши їх, можна з високою часткою ймовірності передбачити характер реакції конкурентів, яка визначається відповідями на ключові питання, наведені на рис. 3.8.

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

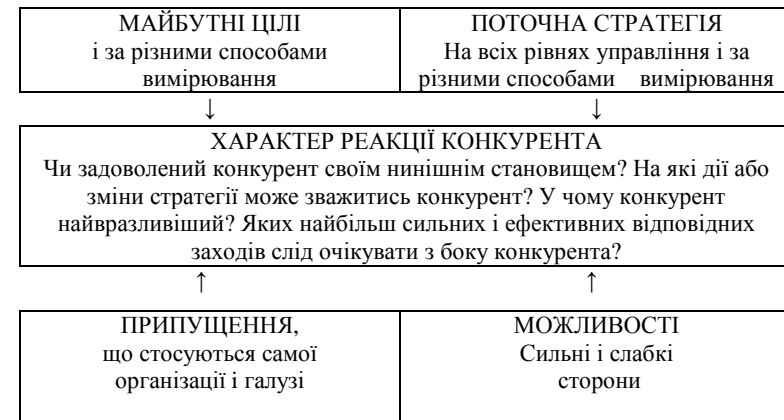


Рис. 3.8. Визначення компонентів аналізу конкуренції за Портером

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

Концепції щодо припущень Портер поділяє на дві категорії: оцінка конкурентом самого себе; припущення конкурента щодо галузі й інших організацій, що діють в ній. Кожна організація діє відповідно до певних оцінок обставин, в яких вона перебуває. Наприклад, можна вважати себе лідером у своїй галузі, виробником із низьким рівнем витрат, компанією із якнайкращою організацією збуту і т. п. Такі оцінки або припущення часто впливають на поведінку організації і її реакцію на різні події. Отже, завданням консультанта є збирання інформації, яка дасть змогу з'ясувати самооцінку конкурентів, а також їх припущення щодо галузі та інших конкурентів.

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

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

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

- 1) проникнення нових конкурентів;
- 2) загроза появи на ринку товарів-субститутів, вироблених за іншою технологією;
- 3) можливості покупців;
- 4) можливості постачальників;
- 5) конкуренція між організаціями, що вже закріпилися на ринку.

Конкурентні стратегії (ділові стратегії) походять із розуміння правил конкуренції, що діють у галузі і визначають її привабливість. Метою конкурентної стратегії є зміна цих правил на користь своєї організації. Правила конкуренції формуються, виходячи з п'яти сил конкуренції (рис. 3.9).

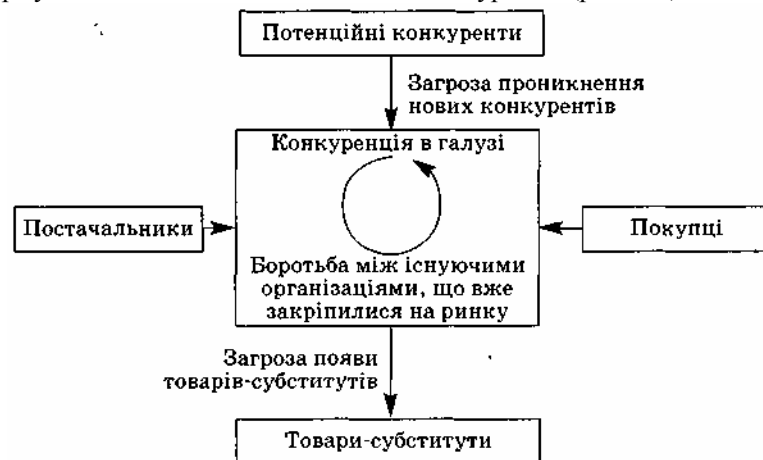


Рис. 3.9. П'ять сил конкуренції за Портером

У межах галузі організації змагаються за ринкову частку, намагаючись виграти в боротьбі за споживачів і захопити сферу діяльності конкурентів. Діяльність однієї організації викликає відповідну реакцію конкурентів, яка, у свою чергу, ініціює додаткові конкурентні дії ін-

ших організацій. У галузях з великою кількістю конкурентів спостерігається інтенсивніше конкурентне суперництво, внаслідок чого прибутковість галузі загалом, як правило, невисока.

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

- 1) велика кількість конкурентів або приблизна рівність їх сил;
- 2) повільне зростання галузі;
- 3) високий рівень постійних (накладних) витрат або вартості запасів товарно-матеріальних цінностей;
- 4) відсутність диференціації (відсутність витрат конверсії);
- 5) кількісний стрибок потужностей;
- 6) диференціація конкурентів;
- 7) висока стратегічна значущість;
- 8) високі вихідні бар'єри.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

На думку Портера, можна визначити сильні і слабкі сторони організації у галузі, аналізуючи сили, які впливають на конкуренцію, і причини, що лежать у їх основі. Виходячи зі своєї теорії конкуренції, він обґрунтував власне бачення вибору організацією стратегії поведінки на ринку (рис. 3.10), виділивши три види загальних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності.

¹ Тут і при аналізі деяких інших методів не розглядаються споживачі, які купляють товари в роздріб.

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

Рис. 3.10. Матриця Портера для вибору стратегії конкуренції

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

Лідерство у зниженні витрат, ймовірно, є найпоширенішою стратегією. Однак організація, яка завоювала лідерство у зниженні витрат, не може дозволити собі ігнорувати принципи диференціації.

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

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

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

За Портером, будь-який із трьох основних видів стратегії можна використати як ефективний засіб досягнення і збереження конкурентних переваг. Однак реалізація кожної зі стратегій пов'язана з ризиком (табл. 3.5).

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

Ризики реалізації стратегій

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

Аналіз ринку

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

Першим етапом в аналізі закріплення є визначення вимог покупців до продукції або послуг організації, шляхом опитування; другим — опитування покупців щодо здатно-

сті організації задовольнити ці запити. Наприклад, потрібно дізнатися, наскільки ціна, послуги, технічні характеристики певного продукту тощо вплинуть на його успіх на ринку. На вертикальній осі (рис. 3.11) позначають відсоток покупців, які стверджують, що ціна виявляється вирішальною або важливою у виборі ними постачальника, на горизонтальній осі – відсотковий склад покупців, задоволених рівнем цін організації (з тих, які вважають ціну важливою). Характеристики, які попали у квадрант А, – це те що покупці вважають важливим і що організація робить добре. Саме ці характеристики зумовлюють поточний стан організації, їх слід підтримувати. Характеристики у квадранті В – це те що добре вдається організації, але не є надто важливим. Якщо конкуренція у квадранті А висока і клієнтська організація досягає більшого успіху за певним пунктом у квадранті В, то ця обставина може стати вирішальною при виборі покупцем організації, тобто невелика перевага може відіграти значну роль.



Рис. 3.11. Матриця для аналізу закріплення організації на ринку

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

Внутрішній аналіз націлений на виявлення невідповідності уявлень про зовнішнє середовище (ринок), що склалися в організації, з існуючими реаліями, для того щоб примусити працівників зрозуміти і сприйняти необхідність змін. Він покликаний визначити: переоцінює чи недооцінює себе і своїх конкурентів організація, яким вимогам ринку вона надає завелике або замале значення. Такий аналіз можна зробити, якщо представники служб маркетингу і збуту інтерпретують думки покупців, отримані при аналізі закріплення (табл. 3.6).

Матриця внутрішнього аналізу

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

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

а) ступінь проникнення організації на ринок, частка клієнтів, які купують продукцію організації;

б) рівень прихильності покупців, тобто наскільки потреби клієнтів здатна задовольнити організація.

Отримані дані позиціонують на матриці (рис. 3.12). Високий ступінь проникнення (100%) і яскраво виражена прихильність покупців спостерігається, якщо організація належить до квадранта А. Така організація є лідером ринку. Якщо організація потрапляє до квадранта В, то це характеризує менш успішне проникнення і малу прихильність покупців. Ймовірно, існує традиційний головний конкурент. Іноді він має більше прихильності, у такому разі клієнтська організація є для покупців «другою кращою».

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

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

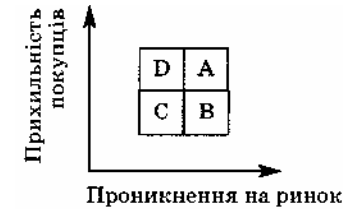


Рис. 3.12. Матриця для аналізу ринку

жливості перетягнути клієнтів від лідера ринку. Необхідно зрозуміти причину такого успіху у споживачів: чи свідчить це про можливість динамічного розвитку організації в майбутньому, чи про тимчасовий успіх, який може не відповідати профілю організації. У контексті аналізу прихильності покупців постає питання про вплив привабливості ринку на стратегічне становище організації. Існують різні методи оцінки привабливості ринку і стратегічного становища організації. Цікава концепція розроблена майже одночасно організаціями «Мак-Кінсі» і «Дженерал Електрик» на основі моделі PIMS (Profit Impact of Market Strategy — вплив ринкової стратегії на прибуток). Концепція зорієнтована на більш обґрунтоване оцінювання перспектив окремих підрозділів. Дуже важливо з'ясувати, стосовно якого географічного ринку і як визначати відносну частку організації на ринку. Неправильна оцінка цієї частки може призвести до катастрофічних рішень.

Деякі з критеріїв, використовуваних для оцінювання стратегічного становища організації і привабливості ринку, наведено в табл.3.7.

Таблиця 3.7

Критерії оцінювання стратегічного становища організації і привабливості ринку

Стратегічне становище	Привабливість ринку
1	2
Відносний розмір	Абсолютний розмір
Зростання	Зростання ринку
Частка ринку	Широта ринку
Позиція	Ціноутворення
Порівняльна рентабельність	Структура конкуренції
Чистий дохід	Галузева норма прибутку

1	2
Технологічний стан	Соціальна роль
Образ організації (реальність, яка сприймається зовні)	Вплив на навколишнє середовище
Керівництво і персонал	Юридичні обмеження

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

Аналіз беззбитковості

Привабливість нового підприємства або доцільність запровадження нового товару на ринок можна оцінити за допомогою аналізу беззбитковості, який дає змогу визначити мінімальні доходи, необхідні для покриття початкових і поточних витрат без збитків або прибутку. Графічно суть аналізу зображена на рис. 3.13.

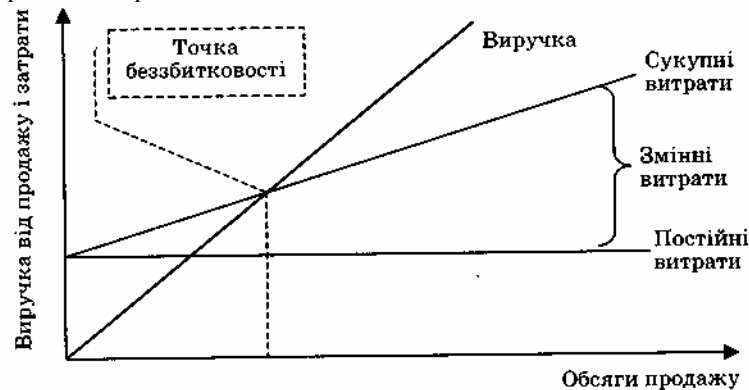


Рис. 3.13. Графік беззбитковості

До складу постійних витрат при започаткуванні діяльності нового підприємства зараховують витрати на введення устаткування в експлуатацію, на організацію технологічного процесу, створення інфраструктури тощо. До складу постійних витрат діючих підприємств належать

витрати на утримання й експлуатацію матеріально-технічної бази, апарату управління і персоналу, заробітна плата якого не пов'язана з обсягами виробництва чи реалізації. Виділяють також умовно-постійні витрати, переважно це витрати на зберігання сировини, матеріалів і готової продукції.

Усі інші витрати є змінними: вони зростають зі збільшенням обсягів виробництва (продажів) продукції і зменшуються зі зменшенням цих показників.

Поділ витрат підприємства на постійні і змінні дещо умовний. Зі зростанням обсягів виробництва деякі елементи постійних витрат можуть також змінюватися, навіть стрибкоподібно. Однак при аналізі беззбитковості така класифікація витрат є достатньо вичерпною.

Точка беззбитковості — це величина обсягу продажів, за якого організація зможе покрити всі свої витрати (постійні та змінні), не отримуючи прибутку. Обсяг продажів у точці беззбитковості (T_{min}) у вартісному вираженні дорівнює:

$$T_{min} = C_{пост} + C_{змін}, \quad (3.15)$$

де $C_{пост}$ — постійні витрати; $C_{змін}$ — змінні витрати.

У вартісному вираженні рівень беззбитковості визначають за формулою:

$$T_{min} = C_{пост} / (1 - C_{змін}/V), \quad (3.16)$$

де V — обсяг продажів у вартісному вираженні.

У натуральному вираженні кількість одиниць проданих товарів у точці беззбитковості (Q_{min}) дорівнює:

$$Q_{min} = T_{min}/p, \quad (3.17)$$

де p — ціна одиниці продукції.

Отже, аналіз беззбитковості дає змогу консультанту оцінити перспективи виходу на ринок з певним товаром (послугою).

Аналіз SWOT

Модель SWOT є еластичною схемою аналізу галузі через використання чотирьох категорій: сильних сторін (strengths), слабких сторін (weaknesses), можливостей (opportunities) і загроз (threats) для організації (рис. 3.14).

На першому етапі аналізу SWOT визначають сильні і слабкі сторони організації, її можливості та загрози, що іс-

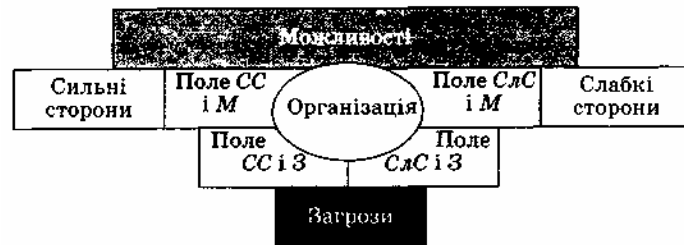


Рис. 3.14. Матрична схема аналізу SWOT

нують або можуть виникнути. Внаслідок гнучкості пропонованої схеми потрібно уважно розглядати всі обставини ситуації, в якій перебуває організація, щоб правильно визначити категорію.

На першому етапі аналізу SWOT визначають сильні і слабкі сторони організації, її можливості та загрози, що існують або можуть виникнути. Внаслідок гнучкості пропонованої схеми потрібно уважно розглядати всі обставини ситуації, в якій перебуває організація, щоб правильно визначити категорію. Те, що видається перевагою для однієї організації, може виявитися перешкодою у діяльності іншої, а сьогоднішня сильна сторона організації завтра може стати її слабким місцем.

Іноді важко визначити можливості і загрози для організації. У можливостях можуть приховуватися загрози, а загроза може, навпаки, відкрити перед організацією нові можливості. Наприклад, випуск на ринок нового товару може загрожувати основному бізнесу організації, відволікаючи ресурси і засоби на ризикований захід. І навпаки, вихід на ринок галузі нового конкурента, що сприймається як загроза, фактично може стати можливістю, оскільки примусить визнаного лідера поліпшувати якість свого товару, підвищувати ефективність виробництва і т. д. Такі інвестиції з часом можуть сприяти збільшенню прибутковості організації.

На перетині базових категорій аналізу SWOT можна виокремити чотири проблемні поля: сильних сторін і можливостей (СС і М), слабких сторін і можливостей (СлС і М), сильних сторін і загроз (СС і З), слабких сторін і загроз (СлС і З). Виокремлення полів необхідне для визначення складу активних дій організації у зовнішньому середовищі. Наприклад, основним питанням поля СС і М буде: як використати поєднання сильних сторін і можливостей; поля СлС і М: як використати можливості, щоб перетвори-

ти слабкі сторони організації на сильні; поля СС і З — чи вистачить сил, щоб уникнути загроз; поля СлС і З — як позбутися недоліків організації і подолати загрозу.

У процесі проведення аналізу SWOT використовують допоміжні методи: економічний, чинниковий, кластерний аналіз, економіко-математичне моделювання, аналіз «GAP», інтелектуальний аналіз даних тощо.

Метод парних порівнянь

Парні порівняння дають змогу розставити будь-які елементи відповідно до їх важливості у певній послідовності. Суть методу полягає в попарному порівнюванні елементів і визначенні, який із двох є більш, менш або однаково важливим відповідно до обраної шкали. Порівняння може робити одна особа (експерт) або кілька. Найчастіше експертами є працівники клієнтської організації. Наприклад, з метою оцінювання кваліфікації працівників потрібно отримати дані про відносну вагу окремих елементів, які її характеризують: освіта (о); знання (з); вміння (вм); навички (н); стаж роботи (ер); вік (в); стать (с).

У табл. 3.8 наведена матриця, призначена для відображення потрібних даних, яку заповнює кожний експерт.

Таблиця 3.8 Відносне значення елементів кваліфікації працівника

	з	вм	н	ер	в	с	Σ	Разом
освіта	2	2	2	2	2	0	10	10
знання	(0)	2	2	2	2	0	8	8
вміння		(0)	2	0	2	0	4	4
навички			(0)	0	2	0	2	2
стаж роботи				(4)	2	1	3	7
вік					(0)	0	0	0

Угорі матриці розміщено назви елементів кваліфікації (крім першого, щоб не порівнювати елементи самі з собою). У рядках розміщують ті самі назви, крім останнього елемента. Оцінку «2» виставляють, якщо елемент рядка важливіший за елемент стовпчика, «1» — якщо вони рівнозначні, «0» — якщо стовпчик важливіший за рядок. Результати обчислюють у такий спосіб. Спершу підсумовують пункти за кожним рядком (стовпчик Σ). Потім підсумовують елементи в стовпчиках, при цьому оцінкам

присвоюють «зворотні» значення: «2» стає «О», «1» залишається у своєму значенні, а «О» набуває значення «2». Ці суми показані в стовпчиках у дужках. На завершення підсумовують підсумки рядків і стовпчиків. У нашому прикладі черговість елементів кваліфікації за важливістю поділилася так: освіта — знання — стаж роботи — вміння — навички. Найменш важливими елементами є вік і стать працівника.

Завдяки парним порівнянням у процесі виконання консультативного проекту можна отримати ефективну інформацію про важливість багатьох чинників і елементів.

Метод «критичного випадку»

Для отримання даних про ефективну і неефективну поведінку персоналу клієнтської організації використовують метод «критичного випадку». Зібрані дані можна використовувати для досліджень проблематики сфер відповідальності, добору працівників, програм навчання, проектування оснащення робочих місць тощо. Найпридатніший цей метод, для аналізу динамічних і неоднозначних ситуацій, коли потрібно детально описати, як слід діяти або на які обставини слід зважати для досягнення найкращих результатів. Метод полягає в отриманні від групи експертів даних, які стосуються так званих *критичних випадків* — явищ, які вдалося зафіксувати і результати яких, позитивні чи негативні, з певних причин вимагають уваги консультанта.

Наприклад, банк хоче вдосконалити якість обслуговування клієнтів. Застосування методу «критичних випадків» передбачає комплекс певних дій:

1) відбір групи працівників, які безпосередньо контактують з клієнтами або групу керівників банку. Ця група повинна мати змогу детально спостерігати за ефективним і неефективним обслуговуванням;

2) отримання інформації від цих експертів про критичні випадки — опис зафіксованих ними ефективних і неефективних послуг. При цьому з'ясовують: які були обставини надання цих послуг; що зробив працівник, який надавав послугу; який був результат зусиль працівника.

Приклад

Опис обставин. Клієнт прийшов до банку зі скаргою на високу, на його думку, оплату, нараховану банком за ве-

дення його рахунка. Довідався він про це, отримавши виписку з рахунка.

Дії працівника банку. Представник банку пояснив клієнтові, на яких підставах йому нараховані окремі види платежів, переглянув виписку з рахунка і порадив клієнту, як надалі уникнути невинуватених витрат. Одночасно представник банку вручив клієнту листівку з розмірами оплат за послуги банку.

Результат зусиль працівників банку. Клієнт, хоча і був незадоволений неочікуваними додатковими витратами, все-таки на прощання сказав: «Дякую за допомогу, молодий чоловіче»;

3) аналіз випадків. Цей випадок можна проаналізувати з позицій: системи — про розміри оплати послуг банку клієнти не були попередньо повідомлені або були змінені попередні правила; поведінки — претензія клієнта була ввічливо вислухана, працівник продемонстрував знання системи оплат за банківські послуги і дав поради, як уникнути надмірних витрат;

4) упорядкування за категоріями карток, у яких зафіксовані критичні випадки. Для цього ділять експертів на дві групи, кожна з яких пропонує власний поділ за категоріями, з тим щоб надалі обрати загальний поділ. У прикладі з банком можна виділити такі категорії:

- здійснення рутинних трансакцій;
- залагодження претензій і скарг;
- дії у разі відмови забезпечуючих систем (наприклад, комп'ютерної мережі банку);
- уміння розпізнати момент, коли інші клієнти можуть приєднатися до конфлікту і т. д.

5) оцінювання поведінки персоналу в кожній із категорій випадків залежно від її ефективності. Найчастіше для цього використовують бальну шкалу оцінок. У прикладі вона виглядає так:

- | | | |
|---|---|---|
| 1 | [| Демонстрування піклування про клієнта і енергійний пошук розв'язку проблеми |
| 2 | | Доброзичливе вислуховування скарги |
| 3 | | Пасивне вислуховування скарги |
| 4 | | Агресивна реакція щодо клієнта |
| 5 | | Конфлікт із клієнтом |

Інформація, отримана методом «критичних випадків», часто буває дуже цінною і дає змогу консультанту побачити проблемні місця в системі клієнтської організації та розробити належні рекомендації щодо їх усунення.

Ланцюжок формування цінностей

М. Портер запровадив у науковий і практичний обіг поняття «ланцюжок цінностей». Цінність (вартість) він визначав як той обсяг грошей, що покупці вважають за можливе сплатити за свої придбання. Організацію вважають прибутковою, якщо вартість, яку вона створює, перевищує її витрати на цей процес. Однак конкурентні переваги організації не можна оцінити, вивчаючи організацію загалом. Вони формуються у процесі її багатобічної діяльності — проектування виробництва, маркетингу, доставки, виконання допоміжних функцій. На кожному із цих видів діяльності можна знизити відносні витрати організації і створити базу для диференціації діяльності. Портер розглядає загальний ланцюжок цінностей в межах того, що він називає системою вартості (рис. 3.15).

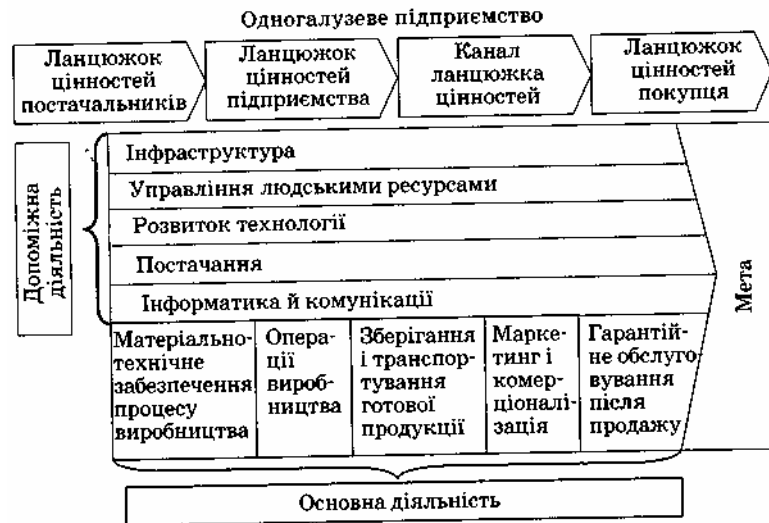


Рис. 3.15. Ланцюжок вартості підприємства за М. Портером

Діяльність зі створення вартості можна поділити на основну і другорядну. Основні види діяльності наведено в нижній частині рис. 3.16 (результатом цієї діяльності є фізичне створення продукту, його продаж і доставка покупцеві і на ринок):

— матеріально-технічне (прийом товарів, складування, сортування, оброблення, резервне складування, амортизація, транспортування і зворотна доставка);

— операції виробництва (дії, які перетворюють потік сировини на кінцевий продукт, тобто механічне оброблення, пакування, збирання, встановлення, перевірка);

— зберігання і транспортування готової продукції (дії, пов'язані з відправкою, складуванням і фізичним розподілом товарів серед покупців, тобто оброблення замовлення, складання розкладу, доставка, транспортування та ін.);

— маркетинг і комерціалізація (дії, спрямовані на те, щоб переконати покупця прийняти продукт і сплатити за нього, а саме реклама, стимулювання підвищення товарообігу, персональний продаж, розрахунки розцінок, вибір каналів розподілу і ціноутворення);

— гарантійне обслуговування (дії, спрямовані на збереження і збільшення цінності продукту, що поставляється, тобто монтаж, ремонт, навчання, виробництво запчастин і модифікацій продукту).

Допоміжна діяльність вказана у верхніх п'яти рядках рисунка:

1) інфраструктура (менеджмент, планування, фінанси, бухгалтерський облік, юридичне забезпечення, зв'язки з державним сектором і управління якістю);

2) управління людськими ресурсами (наймання, навчання, винагородження всіх категорій персоналу);

3) розвиток технологій, що впливає на всі види діяльності зі створення вартості у сфері ноу-хау, технологічних процедур і процесів;

4) постачання (тобто функції придбання і забезпечення стратегічного потоку матеріалів);

5) інформатика й комунікації (зв'язки з зовнішнім середовищем).

Досліджуючи процес крок за кроком, можна встановити, де організація конкурентноздатна, а де — вразлива.

Ланцюжок формування цінності можна використати також для оцінювання місця та ефективності функціонування клієнтської організації в системі коопераційних зв'язків. У цьому трактуванні припускають, що зв'язки між організаціями ґрунтуються не на конкуренції між ними, а на співпраці, і вони працюють на спільну колективну кінцеву мету (рис. 3.16).

Кожною ланкою цього ланцюжка є суб'єкт, який додає цінність до кінцевого товару або послуги. Товар або послуга можуть розглядатися як завершені тільки тоді, коли буде досягнута остання ланка ланцюжка. Ланцюжок формування цінності може також використовуватися для опису інших подій, наприклад процесу надходження готового

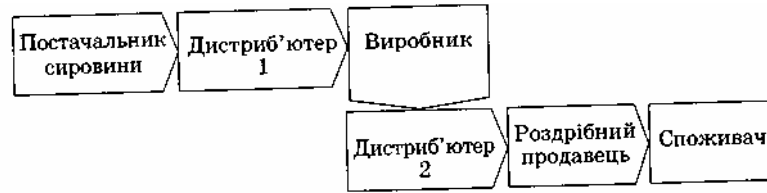


Рис. 3.16. Приклад створення ринкового ланцюжка формування цінності

товару на ринок (від виробника до вантажовідправника, потім до дистриб'ютора, іншому вантажовідправникові і, нарешті, у роздріб).

Для того щоб набути великої додаткової цінності, будь-яка окрема ланка в ланцюжку прагне до об'єднання з тими, що знаходяться позаду або попереду неї. Тому, якщо одна організація діє на всіх етапах ланцюжка, вона називається «повністю інтегрованою». Розподіливши процес надходження товарів на ринок на окремі етапи, можна одночасно використовувати багато ланцюжків формування цінності для опису одного і того самого процесу. У результаті два або більше ланцюжки можуть працювати паралельно, сприяючи збільшенню ефективності виробничих процесів конкретної організації і суспільного виробництва загалом.

Графік прибутковості «Майсігми»

Шведська консультативна фірма «Майсігма» спеціалізується на розв'язанні завдань раціонального використання капіталу, тобто на пошуку шляхів і засобів мінімізації капіталу, зв'язаного в оборотних коштах. Графік прибутковості «Майсігми» показує, як річна норма прибутку може бути збільшена за допомогою прискорення обороту капіталу і (або) підвищення норми прибутку, яке досягається протягом одного обороту. На графіку (рис. 3.17) показано зв'язок між нормою прибутку і швидкістю обороту капіталу.

Графік ілюструє ту користь, яку може забезпечити одночасне маніпулювання трьома змінними, що визначають прибутковість:

- 1) зменшення зв'язаного капіталу, що дає змогу прискорити загальний оборот капіталу;
- 2) зменшення маси витрат, що допомагає підвищити норму прибутку;
- 3) збільшення норми прибутку через підвищення цін.

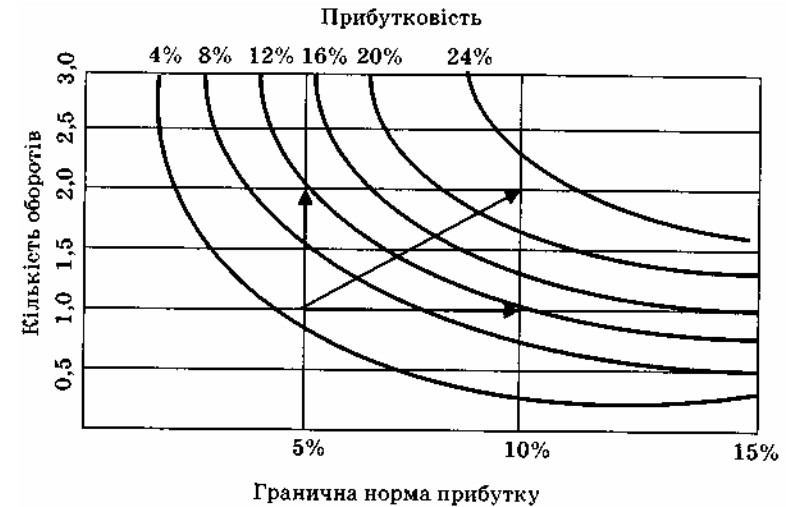


Рис. 3.17. Графік прибутковості «Майсігми»

У традиційній теорії управління фінансами наголошується на зменшенні дебіторської заборгованості, підхід «Майсігми» ґрунтується на скороченні капіталу, зв'язаного в оборотних коштах. Увага приділяється і основному капіталу, важливим компонентом якого є нерухомість.

Витратна частина графіка охоплює:

- 1) змінні питомі витрати, залежні від обсягу виробництва;
- 2) постійні витрати при повному використанні виробничих можливостей, не залежні від обсягу виробництва.

Якщо зміна споживчої вартості продукції відбувається у такий спосіб, що доходи зростають швидше, ніж витрати на збільшення споживчої вартості продукції, то це зазвичай називають розвитком бізнесу. На практиці таке явище пов'язане з підприємницьким ризиком. Проведені дослідження свідчать, що підвищення споживчої оцінки якості продукції відображається у зростанні чистого доходу. Це означає, що додаткові доходи, отримані від поліпшення якості (посилення диференціації продукції), перевищують додаткові витрати на підвищення якості.

Графік «Майсігми» допомагає консультанту прорахувати можливу дохідність клієнтської організації залежно від стратегії структуризації її капіталу.

Аналіз життєвого циклу продукції

Модель життєвого циклу продукції — одна з найпоширеніших моделей, які використовують для аналізу послідовних стадій в розвитку ділової активності виробництва певного продукту або виробу. Зазвичай життєвий цикл представляють у вигляді кривої продажів, що розглядається на часовому відрізку, який охоплює період від запуску виробу у виробництво до його «виходу» з ринку. Життєвий цикл продукції зазвичай поділяють на п'ять етапів: впровадження, початкове зростання, подальше зростання, зрілість, спад (рис. 3.18).

Унікальною особливістю аналізу життєвого циклу продукції є дослідження проблеми в часі. З проходженням товаром (послугою) кожної з цих стадій обсяги продажів змінюються. Це ілюструє крива, яка зображена на рис. 3.18.

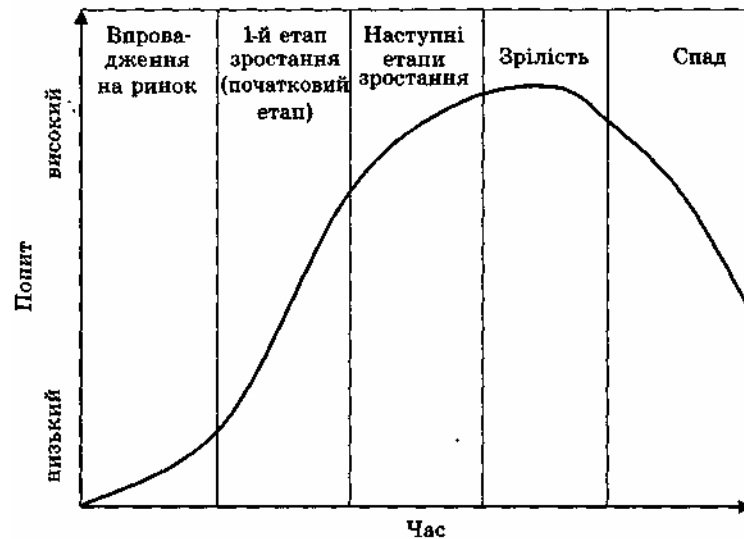


Рис. 3.18. Життєвий цикл продукції

Модель життєвого циклу продукції можна використовувати в різноманітних випадках. Особливо доречним може бути її використання в стратегічному аналізі діяльності клієнтської організації. Визначивши місце товару на певний момент, можна спрогнозувати подальший розвиток подій.

Функціонально-вартісний аналіз

Функціонально-вартісний аналіз використовують для удосконалення організаційної структури управління, уточнення конкретних функцій окремих підрозділів і посадових осіб підвищення якості підготовки, обґрунтування реалізації управлінських рішень, поліпшення кадрового Інформаційного І технічного забезпечення систем управління, регламентації процесів управління. Застосування функціонально-вартісного аналізу є ефективним у разі:

розроблення систем управління для нових суб'єктів господарювання;

— перебудови систем управління діючих суб'єктів господарювання;

— реструктуризації виробництва і управління у зв'язку зі зміною соціально-економічних умов господарювання

Основним принципом функціонально-вартісного аналізу є відповідність функцій управління витратам та рівню якості їх реалізації. У процесі застосування функціонально-вартісного аналізу поєднуються системний і функціональний підходи. Системний підхід вимагає аналізу сфери управління як цілісної системи, що складається з підсистем та елементів. Цей підхід передбачає вивчення зв'язків між рівнями і ланками управління на кожному рівні а також між ланками управління і виробничо-господарськими ланками. Функціональний підхід дає змогу подати систему управління як комплекс виконуваних нею функцій Дослідження потребують функцій, які забезпечують вироблення, обґрунтування, прийняття й реалізацію управлінських рішень для досягнення результатів - одержання запланованих обсягів виробництва чи реалізації товарів (послуг) за раціонального рівня витрат на виробництво і управління. При вивченні функцій абстрагуються від конкретної системи управління, її організаційної структури і розглядають тільки функції та оптимальні способи їх виконання. Пріоритетним завданням є пошук найкращих способів виконання функцій управління для удосконалення системи управління (організаційної структури) Це дає змогу знаходити принципово нові рішення, не пов'язані зі старою організаційною структурою, або спростувати її так Що при цьому не знижується якість виконання функцій Типова схема функціонально-вартісного аналізу охоплює такі етапи: підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний, впроваджувальний. Вони органічно вписуються у схему проектування системи управління, наведену на рис. 3.19.

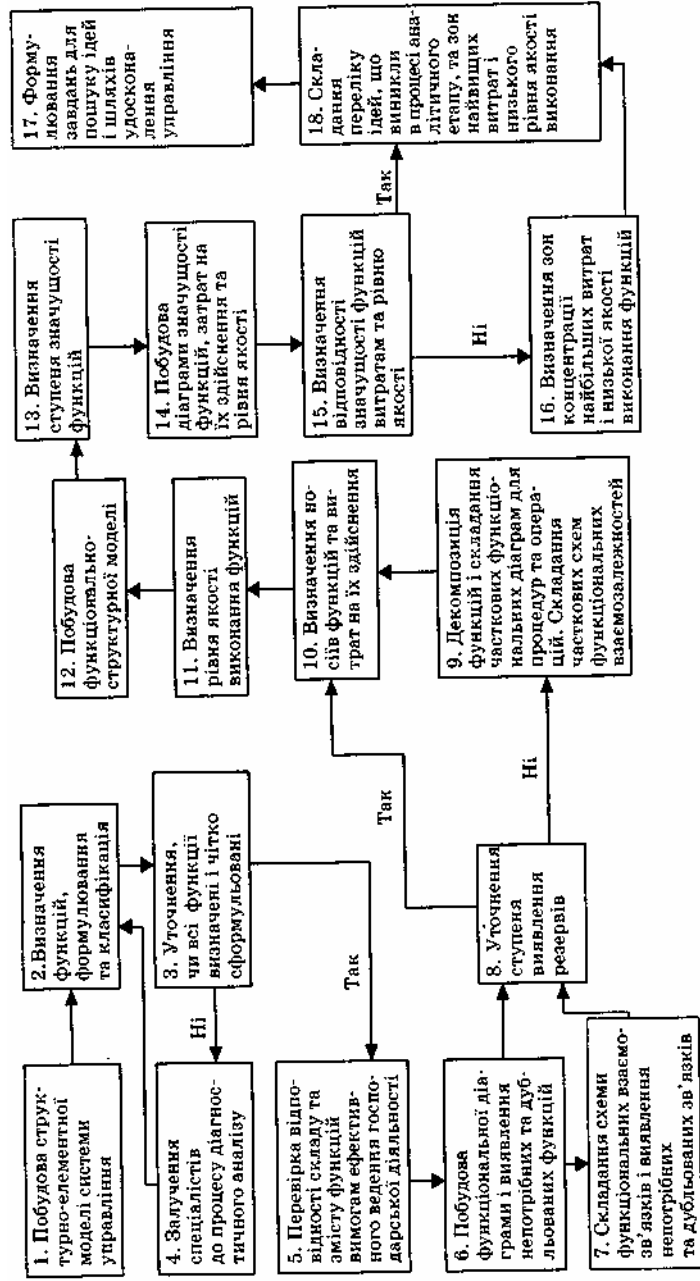


Рис. 3.20. Блок-схема аналітичного етапу ФВА системи управління суб'єкта господарювання

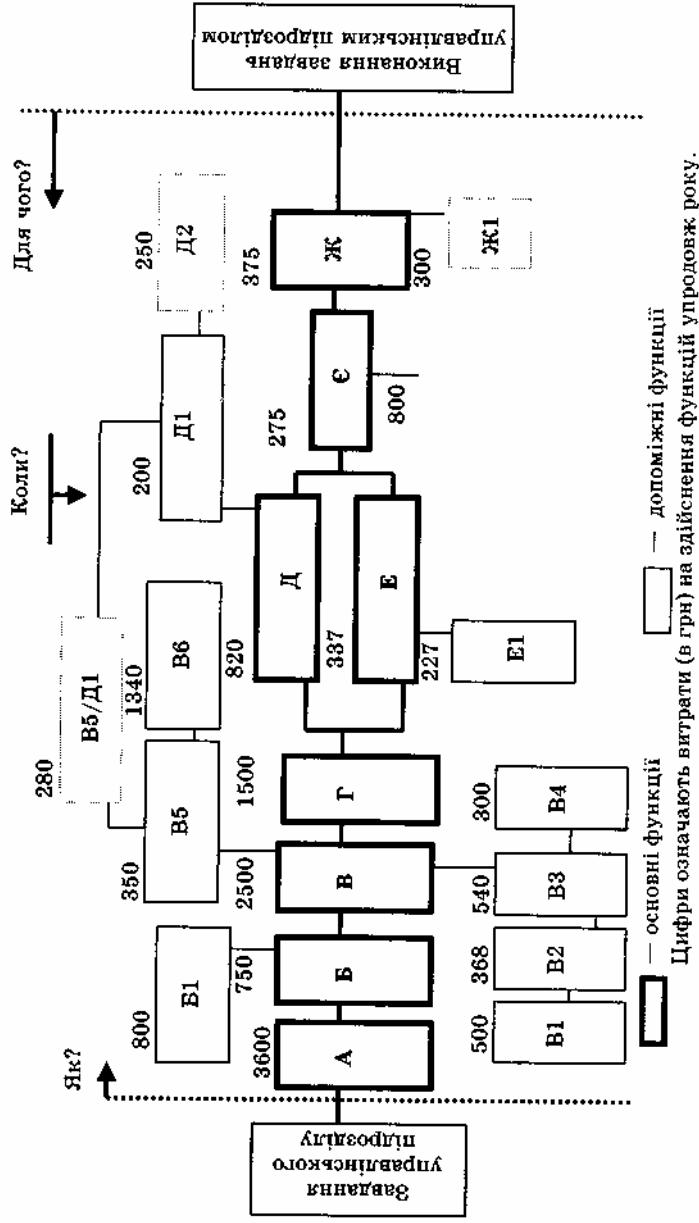


Рис. 3.21. Діаграма функцій управлінського підрозділу підприємства

Таблиця 3.9

Форма розрахунку витрат на виконання функцій управління

Види документів, форм, даних, що виходять з відділу протягом року	Види документів, форм, даних, що надходять у відділ протягом року	Найменування підрозділу або організації, звідки надходять документи (форми), дані	Куди спрямовуються оброблені чи доставлені документи (форми), дані	Найменування технічних засобів, за допомогою яких здійснюється оброблення документів, форм чи даних	Кількість технічних засобів, їхня вартість, частка амортизації, що припадає на виконання цієї функції	Посадові особи, що беруть участь в обробленні або складанні документа, форми чи даних, їхні місячні оклади в грн	Періодичність оброблення або складання документа, форми чи даних протягом року, кількість разів	Витрати праці на оброблення чи складання документа, форми чи даних по функції кожного виконавця протягом року, год.	Витрати на оброблення чи складання документа, форми чи даних по функції протягом року з врахуванням вартості технічних засобів і накладних витрат, грн.
---	---	---	--	---	---	--	---	---	---

джувального підпису; Я — одноособове рішення; П — планування, підготовка питання; О — організація; К — контроль; У — узгодження, візування; В — виконавець; І — одержання інформації).

Для виявлення значущості функцій, їх відповідності витратам на їх здійснення визначають важливість кожної функції системи управління порівно з іншими, а також фактичні витрати на їх здійснення і якість виконання. Потім зіставляють значущість кожної функції з витратами на її реалізацію та якістю її виконання. Цей прийом допомагає отримати економічну оцінку наявної і проектованої систем управління. Завершальною стадією аналітичного етапу є побудова суміщеної діаграми значущості функцій і витрат на їх здійснення.

Аналітичний етап функціонально-вартісного аналізу органічно переростає у творчий, під час якого висувують ідеї щодо складу функцій та способів їхньої реалізації. На цьому етапі здійснюють порівняльне організаційно-економічне оцінювання кожного можливого варіанта і відбирають найраціональніший.

Відправною позицією для вибору найбільш придатного варіанта є визначення цілей розвитку керованого об'єкта і відповідної цим цілям редукованої на основі функціонально-вартісного аналізу структури управління підприємством. Нову структуру управління будують для забезпечення максимально ефективної діяльності керованого об'єкта, тобто всі вимоги і критерії оцінювання організації менеджменту формують з позиції результативності керуючої системи і роботи всього керованого об'єкта.

Оперативні методи розв'язання проблем і розроблення нововведень

Інформація, зібрана в процесі діагностики клієнтської організації, потрібна насамперед для виявлення проблем у її діяльності та шляхів їх вирішення. Визначення проблем клієнтської організації і розроблення шляхів їх розв'язання зазвичай здійснюється в офісі консультанта за участі як залучених до консультаційного процесу працівників, так і інших співробітників, іноді також запрошують керівників і фахівців клієнтської організації.

При формулюванні проблем клієнтської організації та пошуку шляхів їх подолання можна застосовувати як традиційні методи, так і оперативні. Такі методи дають змогу окремим особам або колективу консультантів виробити велику кількість альтернативних рішень за короткий час. Вони не можуть замінити традиційних методів, розвивають і доповнюють їх.

Оперативні методи творчого мислення — це методи альтернативного формулювання проблем і альтернативних шляхів їх вирішення, основою яких є «принцип відкладеного обговорення». З цим принципом пов'язано положення, що індивід зобов'язаний записувати (за колективного створення альтернатив — пропонувати, висловлювати) всі, навіть надто сміливі, незвичайні, непрактичні і навіть смішні думки, їх треба розглядати під кутом зору того, чи не можуть вони виявитися альтернативними формулюваннями проблем чи їх вирішень. Непрактичні на перший погляд ідеї можуть виявитися найдоцільнішими.

Принцип «відкладеного обговорення» покликаний відокремлювати критичне мислення від творчого, оскільки в процесі формування альтернатив мислення переважно працює у двох напрямках: творче мислення — виникнення альтернативи; критичне мислення — оцінка альтернативи.

При традиційному способі формування альтернатив людина мислить творчо і критично водночас (або з невеликим відставанням у часі). Виникла думка відразу ж оцінюється, це гальмує і обмежує творчу складову. Передчасна критична оцінка заважає розвитку думок і не дає змоги достатньо використовувати творчу уяву. Тому створення атмосфери, в якій недопустимі негативні оцінки або критика, сприяє виникненню і пропозиції альтернатив.

Якщо уникнути обговорення, критичного оцінювання запропонованих рішень і висловлення різних альтернативних ідей, то можна створити умови для «особистої безвідповідальності» за запропоновану альтернативу. На цьому етапі всі пропозиції приймаються доброзичливо. Коли кожен консультант своїми висловлюваннями сприяє появі різних асоціацій у всіх членів групи, всі запропоновані ідеї вважаються надбанням всього колективу, а при остаточному виборі оптимального (або, принаймні, задовільного) рішення за нього відповідає весь колектив. Остаточне рішення визначають у традиційний спосіб. Оскільки оригінальні задуми рідко можна використовувати в первинній формі, то до творчості членів колективу, що обговорюють всі внесені пропозиції, пред'являють високі вимоги.

Основним принципом оперативних методів є відділення виникнення альтернатив від їх оцінки — індивід, який ухвалює рішення, або колектив може використовувати їх на кожній фазі розв'язання організаційних проблем. Найчастіше використовують: алгоритм Альтшулера, «мозкову атаку», перелік контрольних питань, морфологічний аналіз, синтезуючий метод.

Алгоритм Альтшулера передбачає виконання таких етапів:

1) формулювання проблеми:

— визначення цільового оптимального стану організаційної системи (підсистеми), якого заплановано досягти шляхом розв'язання проблеми і усунення організаційних труднощів (або запобігання їм);

— розроблення альтернативних підходів для досягнення поставленої мети через подолання інших організаційних проблем;

— вибір оптимального способу досягнення поставленої мети, тобто визначення того, яку організаційну проблему треба подолати для цього;

— уточнення необхідних якісних і кількісних показників фактичного і бажаного цільового стану організаційної системи (підсистеми);

— уточнення можливостей і обмежень, обумовлених організацією і її середовищем, що впливають на процес і результати розв'язання пропонованої організаційної проблеми;

2) вирішення проблеми:

а) аналітична стадія, яка полягає у формуванні оптимального ідеального результату розв'язання організаційної проблеми через пошук відповідей на запитання (чого можна досягти завдяки ідеальному подоланню організаційної проблеми; що цьому заважає; причини перешкод; як можна забезпечити ідеальне вирішення організаційної проблеми);

б) оперативна стадія, яка полягає у визначенні параметрів організаційної системи (підсистеми), які необхідно змінити, щоб успішно розв'язати організаційну проблему (пошук відповідей на запитання: чи можна подолати організаційну проблему через модифікацію або адаптацію вирішення подібних проблем; чи можливе використання «зворотного рішення»;

3) синтетична стадія, на якій треба відповісти на питання: як змінюватиметься решта параметрів організаційної системи (підсистеми), якщо змінюється один з них; які зміни треба здійснити в середовищі організаційної системи (підсистеми).

Поетапний підхід дає змогу визначити альтернативні способи функціонування зміненої організаційної системи (підсистеми), а також використати створену модель розв'язання організаційної проблеми для вирішення інших проблем.

Метод «мозкової атаки» поділяють на два види: індивідуальну і колективну. Вони ґрунтуються на принципі «відкладеного обговорення». «Мозкова атака» широко застосовується при розв'язанні будь-яких проблем.

Найпростішим методом вироблення альтернатив є *перелік контрольних питань*. Запорукою його успішного використання є правильне формулювання усіх питань. Спрощений перелік складається з таких контрольних питань: «Чому? Що? Де? Коли? Як? Хто?».

Першим етапом при виробленні альтернативних рішень проблеми методом морфологічного аналізу є якомога загальніше і ширше її визначення. Потім з'ясовують основні показники або параметри проблеми. На їх основі створюють модель, за допомогою якої кожне можливе рішення можна зобразити наочно (якщо проблеми мають тільки два або три основні параметри) або описати за допомогою математичних методів.

Модифікаціями *методу морфологічного аналізу* можна вважати метод зосередження на властивостях і метод примусового утворення зв'язків. При *методі зосередження на властивостях* індивід або колектив, який вирішує проблему, визначає основні незалежні змінні показники, параметри або властивості предмета або поняття. Потім їх систематично змінюють усіма можливими способами доти, поки не буде створено альтернативу. Після цього запропоновані зміни оцінюють. Недоліком методу є те, що він обмежується тільки змінами первинного предмета або думки.

Метод примусового утворення зв'язків ґрунтується на пошуку зв'язків між неспорідненими продуктами мислення. Особа (група), яка ухвалює рішення, розробляє перелік об'єктів і ідей, які стосуються проблеми. Цей метод використовують насамперед для стимулювання оригінальних думок.

Синтезуючий метод спрямований на вироблення тільки одного, але неодмінно нового і оригінального рішення. При використанні синтезуючого методу члени колективу (окрім керівника) не знають, яку проблему вони покликані вирішувати. Тому важливо, щоб для дискусії була обрана тема, яка включає проблему і можливості її вирішення, але не розкриває суті проблеми.

Творчий, креативний підхід за сучасних умов використовується менеджерами дуже активно.

Методи впровадження пропозицій консультанта

Реалізація розроблених пропозицій є одним із найважливіших етапів консультативного процесу. Навіть якнайкраще теоретичне розв'язання певної організаційної проблеми не матиме цінності, якщо з техніко-технологічних, економічних, організаційних або соціально-психологічних причин не можна реалізувати нововведення на практиці. Саме врахування соціально-психологічних аспектів інноваційного процесу (при одночасному забезпеченні високої професійної якості пропонуваного нововведення) і успішне подолання соціально-психологічних проблем, пов'язаних із розробленням і реалізацією консультативних пропозицій, є одними з найважливіших передумов успішної реалізації пропонуваного нововведення. Однак на цей процес впливає стільки змінних, що для їх впровадження не можна розробити універсальної інструкції.

Проте основою успішної реалізації консультативних рекомендацій є дотримання трьох основних принципів. Першим принципом є дотримання органічного зв'язку між розробленням і реалізацією нововведень. Реалізація пропонуваного нововведення залежатиме від того, які методи і методики використані на фазах формулювання проблеми, збирання і оброблення інформації про проблемну ситуацію тощо. Вже на цих фазах необхідно проаналізувати, як пропонуване нововведення і процес його розроблення й реалізації вплинуть на колектив об'єкта нововведення. Чим активніше працівники організації братимуть участь в розробленні і реалізації нововведення, тим ймовірнішою є його успішна реалізація. Необхідно дотримуватися і принципу планової інтеграції нововведення. Успіх (у сенсі довготривалих і короткочасних результатів) реалізації нововведення на певному об'єкті значною мірою залежатиме від того, як воно доповниться і посилиться нововведеннями в тих ланках, параметрах і чинниках, від яких воно залежить і на які впливає. За допомогою доповнень і посилюючих вторинних нововведень первинне інтегрується як в об'єкт нововведення, так і у всю організацію. Дотримання принципу активної підтримки нововведень в організації є необхідною передумовою успішної реалізації кожного нововведення. Ймовірність успішної реалізації нововведення підвищується, якщо його підтримують неформальні лідери і групи.

Потрібна також активна підтримка і участь вищих органів. Причиною організаційних проблем не завжди є сам об'єкт, їх можуть спричинити вища ланка управління, недосконалі організаційні процеси, проблемні відносини з цією або іншими ланками такого самого ієрархічного рівня, що і об'єкт нововведення.

Майже кожне комплексне нововведення передбачає і певний перерозподіл правомочності і відповідальності працівників, який неможливо здійснити без залучення до процесу вищих ланок.

Для аналізування ситуації з метою визначення, які дії слід здійснити для успішного впровадження нововведень, застосовують дві методики: аналіз поля сил і аналіз Парето.

Аналіз поля ґрунтується на положенні, що ситуація на визначений момент часу, якою б вона не була, знаходиться в стані рівноваги, а сили, які сприяють змінам, урівноважені з силами опору (рис. 3.22).

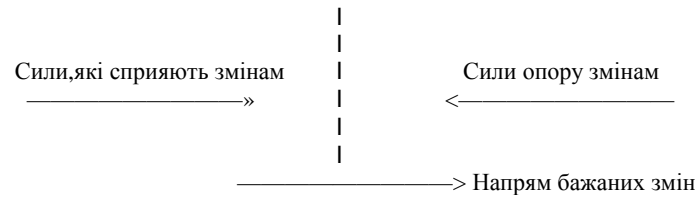


Рис. 3.22. Аналіз поля сил

Аналіз виконують у такі етапи:

- 1) дефініція суті змін;
- 2) визначення сил, які знаходяться з обох сторін лінії рівноваги;
- 3) визначення відносної величини сил;
- 4) визначення плану дій з метою змінити рівновагу сил через збільшення впливу тих, які сприяють нововведенню, і зменшення тих, які йому протистоять.

Аналіз поля сил дає змогу передбачити і нейтралізувати вплив сил, які можуть негативно вплинути на реалізацію розроблених консультаційних пропозицій і стимулювати дію сил позитивного спрямування.

На етапі підготовки до впровадження консультаційних пропозицій бажано також скористатися методикою аналізу, розробленого італійським економістом Вільфредо Парето (1848—1923). Він довів, що співвідношенням 20:80 характеризується багато соціально-економічних явищ і процесів: 20% найбагатших осіб володіють 80% майна; 80% дорожньо-транспортних пригод провокують 20% причин; 20% помилок призводить до 80% браку у виробництві тощо. Застосування принципу Парето в консультаційній діяльності ґрунтується на тому, що кожний консультаційний проект містить обмежену кількість чинників, на які консультант повинен звертати особливу увагу:

- елементи виробничої діяльності, де за визначеного обсягу інвестицій можна отримати найбільшу економію;
- особи, які визначають становище організації до запропонованих змін;
- завдання, виконання яких вирішальне вплине на реалізацію консультативних пропозицій.

Після дефініції ключових змінних консультант повинен використати їх для того, щоб визначити, що потрібно зробити і якими пріоритетами при цьому керуватися.

Організаційно нововведення повинні впроваджуватися в життя поетапно:

- 1) організаційне забезпечення реалізації нововведення;
- 2) реалізація нововведення;
- 3) підтримка і вдосконалення нововведення.

Організаційне забезпечення реалізації нововведення полягає в описі нововведення і складанні плану підготовчих робіт: підготовка і тренування працівників; підготовка техніко-конструкторських змін; підготовка технологічних змін; підготовка змін в управлінні і т. д.; підготовка графіка реалізації змін; виділення осіб, відповідальних за реалізацію змін і визначення їх обов'язків; визначення способів реалізації змін у розпорядженнях, нормах, планах, обліку, заробітній платі і т. д.; психологічна підготовка колективу клієнтської організації до змін.

Етап реалізації нововведень теж вимагає програмування. На цьому етапі виконують такі роботи: розроблення плану реалізації нововведень; створення бригади з реалізації нововведень; підготовка об'єкта нововведення до змін; фінансове забезпечення нововведень; матеріальне забезпечення нововведень; визначення очікуваних результатів змін (у ланках виробництва і службах, переведення працівників, зміни кваліфікації і заробітної плати); обговорення зміни і їх результатів з працівниками, тренування; складання графіка здійснення змін; проведення змін; оцінка ефективності здійснених змін.

В організаційній підготовці і забезпеченні реалізації нововведення велике значення має використання графічних методів, планування за допомогою методів PERT і GPM, використання сучасної обчислювальної техніки.

Підтримка і вдосконалення нововведення необхідні, оскільки інколи через певний проміжок часу працівники клієнтської організації можуть повернутися до старого способу діяльності своєї організації. Щоб цього не відбулося, потрібно стабілізувати, підтримати і удосконалити нововведення. Стабілізація нововведення полягає у пристосуванні і зміні решти організаційних одиниць, які прямо або побічно стосуються нововведення. Підтримка нововведення полягає в матеріальному і моральному стимулюванні працівників об'єкта, де реалізується нововведення, а також тих, які беруть участь в інноваційному процесі. У процесі впровадження консультаційних пропозицій може також виникнути необхідність їх корегування з метою удосконалення.

Оцінювання ефективності проведених змін полягає у всебічному соціально-економічному оцінюванні впливу реалізованого нововведення на зміну стану клієнтської організації, який існував до виконання консультаційного проекту.

Висновки

1. Специфіка праці консультанта вимагає від нього уміння користуватися інструментами — комплексом методичних підходів та способів роботи з інформацією, розроблених спорідненими науками: економічною теорією, економіками галузей, фінансами, інформатикою, менеджментом і т. д.

2. До інструментарію консультанта належать інструменти (методи і методики) нагромадження інформації, її аналізу, розроблення консультаційних пропозицій та їх впровадження в життя.

Запитання. Завдання

1. Які методи застосовуються консультантами для збирання інформації в клієнтській організації?

2. Як спланувати і провести спостереження в клієнтській організації?

3. За якими критеріями можна класифікувати документи, використовувані консультантом для збирання інформації у клієнтській організації?

4. Як класифікуються анкетні опитування?

5. Які види питань використовуються в анкетах?

6. Як отримується інформація методом фокус-груп?

7. У яких випадках слід застосовувати експертне оцінювання діяльності організації?

8. У чому полягає статистичне оброблення результатів експертного оцінювання?

9. Які процедури складають основу методу Дельфі?

10. Назвіть методи економічного аналізу інформації.

11. Які типи детермінованих моделей використовуються в економіко-математичному аналізі інформації?

12. Які методи належать до групи статистичних методів аналізу інформації?

13. Вкажіть основні фінансові коефіцієнти і охарактеризуйте порядок їх розрахунків.

14. Охарактеризуйте основні методи бізнес-аналізу.

15. У чому полягає технологія глибокого здобування даних?

16. Які висновки можна зробити, використавши матрицю Бостонської консультативної групи?

17. У чому полягає удосконалення матриці БКГ організацією «Мак-Кінсі»?

18. У яких випадках доцільно використовувати метод аналізу ділового циклу?

19. Які явища можна описати на основі «кривої досвіду»?

20. Охарактеризуйте методи САР, «ЗСз», «Іоіз», «75», «Фз».

21. Які три види загальних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, виділяє М. Портер?

22. Які аналітичні інструменти аналізу ринку розроблені консультативною фірмою В2В?

23. Як поділяються витрати в аналізі беззбитковості?

24. Які чинники оцінюються в аналізі 5П/ОТ?

25. Опишіть суть методів попарних порівнянь і критичних випадків.

26. Які види діяльності організації можна виділити в процесі створення вартості?

27. Що демонструє графік прибутковості «Майсігми»?

28. З яких етапів складається життєвий цикл продукції?

29. У чому полягає застосування оперативних методів вирішення проблем і розроблення нововведень?

30. Охарактеризуйте методи Альтшулера, «мозкової атаки», морфологічного аналізу, синтезуючого підходу.

31. Якими принципами повинен керуватися консультант при впровадженні розроблених ним пропозицій?

32. У чому полягає організаційне забезпечення реалізації нововведення?

33. Як консультант повинен здійснювати підтримку реалізації розроблених ним пропозицій?

Ділова гра «Вибір стратегії»

Цілі ділової гри

1. Освоєння консультаційних навиків виявлення, аналізу і розв'язання конкретних виробничих проблем.

2. Навчання груповим методам роботи при підготовці консультаційного проекту.

Державний моторний завод виготовляє дизелі кількох типорозмірів і модифікацій, дизель-генератори, компресори, запчастини і товари народного споживання. Номенклатура продукції заводу кожні п'ять років оновлюється на одну третину. Підготовче виробництво не відповідає зростаючим вимогам. Більше 10 років будують блок заготовчого виробництва (цехи зварних конструкцій, ливарний, обробний, ковальсько-пресовий). Закінчення будівництва у цьому році не передбачено. Обсяг незавершених будівельно-монтажних робіт, а також

вартість устаткування, якого не вистачає (особливо для ливарного і обробного цехів), становить 3,2 млн грн. Приблизно 50% верстатного парку експлуатується більше 25 років. Колінчасті вали поставляються одним із заводів галузі з великими припусками і низької якості. Доопрацювання їх є дуже трудомістким видом робіт. У зв'язку з браком верстатників коефіцієнт змінності устаткування становить 1,1. За останні п'ять років на заводі зростають непродуктивні витрати, втрати від простоїв, браку, кількість порушень термінів ремонту устаткування. Приблизно на 7,8% збільшилася трудомісткість виробів.

Без глобальної перебудови значна частина прибутку йтиме на покриття штрафних санкцій і на погашення позики банку. Заборгованість банку за минулий рік склала 9,5 млн грн. За рахунок зростання собівартості продукції і покриття штрафних санкцій колектив заводу недоотримав більше 8 млн грн прибутку.

Постійне невиконання плану випуску продукції породжене технічною відсталістю, низьким рівнем оперативного планування і управління, недоліками в підготовці виробництва, відсутністю виконавчої дисципліни тощо.

Не дала належного ефекту спроба запровадити внутрішній комерційний розрахунок. Він не діє на всіх рівнях і зв'язках підприємства, відсутні горизонтальні зв'язки між робітниками, бригадами, ділянками, цехами, відділами і вертикальні — між робітниками, майстрами, іншими управліннями. На заводі не вистачає 600 робітників. Погано вирішуються соціальні проблеми. 1200 працівників заводу не мають житла, бракує місць у гуртожитках для молоді.

Коротка техніко-економічна характеристика заводу наведена в табл. 3.10.

Методичні рекомендації і порядок проведення ділової гри

Академічна група розбивається на підгрупи, кожна з яких повинна включати не більше 5—7 осіб. Підгрупа обирає керівника проекту, виявляє, аналізує проблеми і розроблює проект консультаційних рекомендацій з розвитку заводу на перспективу.

Учасникам ділової гри пропонується така модель вирішення проблем:

- 1) формулювання проблем нестійкої роботи заводу;
- 2) розгляд причин виникнення проблем;
- 3) формулювання основних проблем з кожного напрямку; виділення внутрішніх і зовнішніх проблем;
- 4) визначення цілей і завдань перебудови заводу за основними напрямками;
- 5) вироблення основних напрямів розв'язання проблем;
- 6) ув'язка комплексу заходів з розв'язання проблем з ресурсами, виконавцями і термінами;
- 7) обґрунтування пропонованих заходів;

Таблиця 3.10

Коротка техніко-економічна характеристика моторного заводу

Показники	Значення
Загальні показники	
Середньорічна кількість:	
— виробничо-промислового персоналу, осіб	6042
— робітників	4310
з них:	
— в основному виробництві	2115
— ІТП	1012
Кількість цехів,	19
в т. ч. основних	12
Кількість робочих місць, од.	2394
Кількість робочих місць, що відповідають нормативним вимогам, од.	870
Вартість основних виробничих фондів, млн грн	65
Вартість активної частини, млн грн	17,8
Кількість технологічного обладнання, од.,	1391
ут. ч. — металорізальне	953
— термічне	49
— зварювальне	375
— станки з ЧПУ	14
Основні техніко-економічні показники	
Випуск товарної продукції, млн грн	85,3
в т. ч. товарів народного споживання, млн грн	2,5
Виконання договорів поставок, %	94,3
Граничний рівень витрат на 1 грн продукції, коп.:	
— плановий	85
— фактичний	89,9
Фондовіддача, грн	1,25
Технічний рівень продукції, що випускається	
Оновлення продукції за останні п'ять років, %	32
Частка продукції вищої якості в загальному обсязі товарної продукції, %	25,9
Технічний рівень виробництва	
Частка ручних робіт, %	36,4
Рівень механізації і автоматизації праці, %	42,4
Використання потужностей, %	96
Потужність інструментального виробництва, %	2,5

8) визначення послідовності реалізації заходів (необхідно виділити першочергові заходи, заходи другої черги і перспективні), обґрунтування запропонованої послідовності реалізації заходів;

9) визначення ефективності пропонованого проекту.

Найскладнішим етапом є визначення проблем і причин їх виникнення. Спочатку проблеми формулює керівник підгрупи, а потім слухачі пропонують формулювання проблем, а також виявляють причини їх виникнення. Узагальнені формулювання проблем вносяться до проекту консультаційних рекомендацій.

Після формулювання проблем учасники гри переходять до висунення ідей щодо напрямів розвитку заводу. Керівник підгрупи не повинен оцінювати пропоновані гравцями ідеї на стадії їх подання, навіть у тому випадку, якщо вони здаватимуться йому абсурдними. Кожен учасник ділової гри має мати можливість обдумати всі запропоновані ідеї. Після розгляду кожної ідеї керівник підгрупи підводить підсумки обговорення. Результати вносяться до проекту консультаційних рекомендацій. Кожний етап розроблення проекту змін обговорюють за участю всіх гравців і вносять до нього обґрунтоване колективне рішення.

Як самостійну проблему можна розглядати розроблення плану реалізації заходів. При підготовці проекту консультаційних рекомендацій необхідно забезпечити тісний взаємозв'язок учасників підгрупи, активну роботу кожного.

Підведення підсумків ділової гри

На підсумковому занятті академічної групи кожен керівник проекту представляє варіант своєї підгрупи, розповідаючи про ті проблеми й напрями, які розглядалися, але не були прийняті (необхідно вказати причину їх відхилення). Опонентами є слухачі інших підгруп. На основі загального обговорення запропонованих варіантів виробляють оптимальний варіант стратегії розвитку заводу.

Результати ділової гри оцінюють за п'ятибальною чи іншою системою. Критеріями оцінки є: доповідь (змістовна сторона, чіткість, лаконічність, регламент); новизна заходів; обґрунтованість заходів; активність членів підгрупи в обґрунтуванні і захисті пропонованих заходів.

4.

Організаційна побудова і економічна діяльність консультаційних організацій

Діяльність консультаційної організації як суб'єкта господарювання здійснюється у певному правовому полі, регульованому державою. Держава визначає організаційно-правові форми консультаційних організацій, порядок їх створення, реєстрації і організування діяльності. У межах обраної організаційно-правової форми консультаційна організація самостійно вибудовує внутрішню структуру, визначаючи засади діяльності підрозділів. Консультаційна організація є учасником економічних відносин на ринку консультаційних послуг і тому повинна формувати власну економічну підсистему, яка забезпечує перебіг економічних процесів в межах організації та її структурних підрозділів.

4.1. Юридично-правове оформлення і організаційна побудова консультаційних організацій

Діяльність всіх господарюючих суб'єктів незалежно від форми власності потребує організаційно-правового оформлення (вибору певної організаційно-правової форми).

Організаційно-правові форми суб'єктів господарювання в Україні регламентує Державний класифікатор організаційно-правових форм господарювання¹. Чітке визначення організаційно-правової форми консультаційної організації необхідне, оскільки з цим пов'язані питання оподаткування, ведення обліку, звітності, відповідальності тощо. У законодавстві України поняття «організація» і «підприємство» використовуються як рівнозначні.

Організаційно-правові форми консультаційних організацій

Консультаційна діяльність, згідно з Національним класифікатором видів економічної діяльності², належить до секції К «Операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам». У межах цього виду діяльності можуть функціонувати консультаційні організації різних форм власності³.

У сфері консультаційного бізнесу можуть діяти організації (підприємства), створені фізичними особами без утворення юридичної особи, фізичними особами з утворенням юридичної особи, групою осіб у формі господарського товариства (акціонерного, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, командитного товариства). Консультаційна організація може бути створеною також у формі малого підприємства. Малими підприємствами, відповідно до Господарського кодексу України, затвердженого Законом України від 16.01.2003 р. № 436-IV, визнаються підприємства (незалежно від форми власності), в яких середня облікова кількість працівників не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам

¹ Державний класифікатор ДК 002:2004 «Класифікація організаційно-правових форм господарювання» // Наказ Держкомспожив-стандарту України від 28 травня 2004 р. № 97 зі змінами від 30 травня 2005 р., внесеними наказом № 133.

² Національний класифікатор України ДК 009:2005 «Класифікація видів економічної діяльності» // Наказ Держспоживстандарту України від 26 грудня 2005 р. № 375.

³ Державний класифікатор ДК 001:2004 «Класифікація форм власності» // Наказ Держкомспоживстандарту України від 8 травня 2004 р. № 97 зі змінами від 26 грудня 2005 р., внесеними наказом № 375.

євро за середньорічним курсом Національного банку України.

Для заснування консультаційної організації необхідне її юридичне оформлення як на етапі заснування організації, так і на етапі її реєстрації. Для підприємств, що не є юридичними особами, заснування і реєстрація є практично одночасними.

Створення юридичних осіб здійснюється з дотриманням певних процедур, які визначені законодавством або підзаконними актами, що діють в державі. Будь-яке підприємство створюють фізичні або юридичні особи, іменовані засновниками: особа-ініціатор підприємницької діяльності, партнери, яких ініціатор запрошує для створення спільного бізнесу.

Розрізняють засновників підприємства і акціонерів (вкладників). *Засновники* — фізичні та (або) юридичні особи, які створюють нову організацію (підприємство) за власною ініціативою і залучають для участі в ньому інвесторів або самі вносять капітал. Засновники розробляють документи і здійснюють інші дії для реєстрації та започаткування діяльності підприємства. *Акціонерами*, або *командитами*, є всі юридичні або фізичні особи, що, відповідно, володіють акціями акціонерного товариства або є вкладниками командитного товариства. Вони не беруть участі в заснуванні підприємства. Засновники несуть повну відповідальність за належне проведення етапу заснування підприємства.

Етап заснування охоплює виконання таких робіт:

- розроблення засновницьких документів;
- проведення зборів засновників;
- формування статутного фонду;
- представлення засновницьких документів на реєстрацію.

Пакет засновницьких документів залежить від організаційно-правової форми підприємства.

Юридичні вимоги до індивідуального підприємництва:

— реєстрація індивідуального підприємства проводиться районними органами державної адміністрації на підставі двох документів: заяви засновника та чека про оплату за державну реєстрацію;

— якщо діяльність індивідуального підприємства включена до переліку видів діяльності, що підлягають ліцензуванню, то засновник повинен до реєстрації підприємства одержати ліцензію, що видається відповідною уповноваженою установою.

За наслідками діяльності власник (засновник) індивідуального підприємства зобов'язаний надати декларацію про стан фінансів до податкової районної (за місцем реєстрації) інспекції для стягування податку з доходу власника. Особливістю підприємства є те, що прибутковий податок платить власник, а не підприємство.

Засновницькі документи юридичних осіб можна поділити на основні і додаткові. *Основні документи* визначаються законодавством і, як правило, складаються зі статуту і договору. *Додаткові документи* встановлюються місцевими органами реєстрації. Наприклад, довідка про юридичну адресу підприємства, виписка банку про формування 30% статутного фонду та ін.

Приватне підприємство і мале підприємство створюються і функціонують на основі статуту. Акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю і товариство з додатковою відповідальністю створюються і діють на основі засновницького договору і статуту, повне і командитне товариство — на основі засновницького договору. Статут регулює економічні і юридичні відносини всіх працівників підприємства. Він повинен містити такі дані (за винятком особливих випадків): вид підприємства; цілі і предмет діяльності; склад засновників і учасників; фірмова назва і місцезнаходження; розмір і порядок створення статутного фонду; порядок розподілу прибутку і збитків; склад і компетенцію органів управління підприємством і порядок ухвалення ними рішень, включаючи перелік питань, з яких необхідна одностайність або кваліфікована більшість; порядок внесення змін до статуту; порядок ліквідації або реорганізації підприємства.

Як правило, відомості про підприємство в статуті об'єднуються в певних рубриках. Наприклад, вид підприємства (приватне, мале, товариство з обмеженою відповідальністю і т. п.), фірмова назва і місцезнаходження, юридичний статус можуть бути окремими пунктами одного загального розділу, який називається «Загальні положення».

Назва підприємства повинна бути такою, що легко запам'ятовується і вимовляється. Дуже важливо уникати повторення уже зареєстрованих підприємств. Назву позначають на бланках кореспонденції, печатці, товарному знаку, рекламі, грошових документах, візитних картках персоналу і керівництва, при реєстрації на фондовій біржі, в банку і т. д. Засновники самостійно обирають назву.

У статуті вказують, що «підприємство має свій розрахунковий рахунок в банку, самостійний баланс, печатку, штампи і бланки зі своїм найменуванням і (за необхідно-

сті) фірмовий знак». Такий запис потрібен для подальшого відкриття рахунку в банку і отримання дозволу на виготовлення печатки, штампів, бланків, фірмового знаку.

У розділі статуту «Цілі і предмет діяльності» вказують напрям майбутньої діяльності підприємства. Мета будь-якого підприємства повинна бути орієнтована на потреби споживача у продукті (товару або послугі). По суті, формуючи концепцію підприємницької діяльності, тим самим визначають мету діяльності підприємства, досягнення якої забезпечить реалізацію обраної концепції.

Підприємство повинно зосередитися на чітко визначеному предметі діяльності, особливо це стосується консультативних організацій. Якщо така організація, наприклад, намагається займатися ще виробництвом і переробкою сільськогосподарської продукції, виконанням будівельних робіт, то знайти споживачів консультативних послуг їй буде важко.

У статуті визначають порядок розподілу прибутку і збитків. Приватне підприємство несе необмежену індивідуальну відповідальність, але при цьому прибуток не розподіляється. Якщо кілька засновників вклали у створення підприємства рівні частки, то прибутки і втрати повинні розподілятися порівну, в разі, якщо партнери не домовилися інакше. Відповідальність засновників може бути обмеженою і необмеженою, індивідуальною і солідарною, акціонерною і пайовою. Статут повинен чітко визначати вид відповідальності засновників і учасників. Прибуток, який отримується від діяльності підприємства, йде не тільки на споживання, необхідно створювати фонди розвитку, резервний, соціальний та ін. Частина прибутку може розподілятися між працівниками підприємства, найнятими за контрактом або договором.

У розділі статуту, який визначає склад і компетенцію органів управління підприємством, вказують їх права та відповідальність. Звичайно найвищим органом є загальні збори засновників або акціонерів, а виконавчим органом — дирекція. Чітко встановлюють коло тих рішень, які вимагають одноголосного схвалення (приймаються зборами) і питання, що належать до компетенції дирекції.

Дуже важливо в статуті визначити відповідальність директора, за якою наступає усунення його з посади.

Статут акціонерного товариства повинен також містити відомості про види акцій, які випускатимуться, їх номінальну вартість; співвідношення акцій різних видів; кількість акцій, що купуються засновниками; наслідки невиконання зобов'язань з викупу акцій. У статуті товариства

з обмеженою відповідальністю додатково вказують розміри внесків (паїв) кожного з учасників, розмір, склад і порядок внесення ними внесків. Статут товариства з додатковою відповідальністю повинен містити відомості про розмір внесків кожного з учасників в статутний фонд, а також граничний розмір додаткової майнової відповідальності, кратний внеску кожного засновника. За законодавством України для довірчих товариств встановлений п'ятикратний розмір додаткової матеріальної відповідальності.

Статут підприємства, що містить всі необхідні відомості, приймається і затверджується загальними зборами засновників, завіряється державним нотаріусом. У такому вигляді статут підприємства в комплекті з іншими документами передається для державної реєстрації.

Другим за значенням, а для повного і командитного товариств — основним документом, є засновницький договір. Його основне призначення полягає у правовому регулюванні відносин засновників підприємства. Він складається для таких юридично-правових форм підприємництва:

- малого підприємства при кількості засновників більшій за одного. Для малого підприємства засновницький договір є внутрішнім документом і до пакету реєстраційних документів не належить;

- товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерного товариства, товариства з додатковою відповідальністю. Договір складається і підписується засновниками, завіряється у нотаріуса;

- повного і командитного товариств. Засновницький договір для цих товариств є основним документом, що виконує роль і статуту, і договору. Ці товариства статуту не розробляють.

Засновницький договір повинен містити таку саму інформацію, що і статут. Договір може доповнюватися іншими умовами, що посилюють його регулюючу роль.

Засновницький договір для повних і командитних товариств повинен обов'язково містити відомості, що відображають: форму участі в діяльності кожного учасника; розмір частки внеску кожного з учасників; розмір, склад (гроші, устаткування, технологія, інше майно тощо) і порядок внесення внесків.

Склад додаткових документів варіюється залежно від організаційно-правової форми організації. Приватне і мале підприємство до складу додаткових документів вклю-

чають заяву засновника, документ про оплату зборів за державну реєстрацію, за потреби — довідку про наявність юридичної адреси. Товариство з обмеженою відповідальністю і товариство з додатковою відповідальністю зобов'язані підготувати: заяву засновників з проханням про реєстрацію; угоду засновників про намір створити товариство; протокол зборів засновників про затвердження статуту і ухвалення засновницького договору; довідку банку, що підтверджує формування 30% статутного фонду. Крім того, на ім'я одного із засновників за дорученням оформляється довідка про наявність юридичної адреси, яка видається організацією, що дає згоду на надання юридичної адреси. У разі відсутності юридичної адреси може бути використана домашня адреса одного із засновників; документ про оплату зборів за державну реєстрацію.

Акціонерне товариство до цих документів зобов'язане додати: повідомлення про намір створити акціонерне товариство; відомість підписки або розподілу акцій; дозвіл Міністерства фінансів України на емісію акцій; протокол засновницьких зборів акціонерів, на яких були присутні акціонери, що підписалися більш ніж на 60% акцій.

Повні і командитні товариства до складу додаткових документів включають: заяву засновників; протокол зборів засновників; угоду засновників про намір створити товариство; довідку банку про формування 25% статутного фонду; довідку про наявність юридичної адреси; документ про оплату зборів за державну реєстрацію.

Відсутність необхідних документів, а також обов'язкових відомостей у засновницьких документах (статуті, договорі) дає право органам державної реєстрації відмовити в реєстрації організації.

Статутний капітал організації визначається організаційно-правовою формою підприємства. Індивідуальні підприємства формують статутний капітал (не фіксований законодавче), як правило, за рахунок власних грошей або запозичених коштів. Господарські товариства є формою об'єднання підприємницьких капіталів на основі пайової або акціонерної власності. Акціонерне об'єднання капіталу характерне для акціонерних товариств. Всі інші види товариств створюються на основі пайової форми власності. Розміри статутного капіталу акціонерних товариств, товариств з обмеженою і додатковою відповідальністю зафіксовані в законодавстві.

Порядок створення різних юридично-правових форм підприємств, формування статутного фонду, ухвалення

рішень визначається і регламентується законодавством України.

В Україні найпоширенішою організаційно-правовою формою консультаційних організацій є товариства з обмеженою відповідальністю.

Консультаційна організація у формі товариства з обмеженою відповідальністю створюється на підставі угоди між кількома особами, які об'єднують свої знання та ресурси і створюють організацію, зобов'язуючись розподіляти між собою прибутки, збитки, повинності. До основних переваг партнерства належать оптимальне використання кваліфікації і знань партнерів через поділ праці, можливість виконання робіт за відсутності одного з партнерів, раціональне використання ресурсів організації. Однак необмежена відповідальність кожного партнера за помилки і зобов'язання інших співвласників та необхідність досягнення згоди з кожного важливого рішення знижують ефективність партнерства. З часом консультаційні організації партнерського типу перетворюються на класичні бізнес-організації з розгалуженою виробничою і управлінською структурами.

Структура консультаційної організації

Незалежно від масштабів діяльності, кількості представництв і обсягів виконуваних робіт консультаційні організації побудовані приблизно однаково. Організаційна структура типової консультаційної організації зображена на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Ієрархічні шаблі організаційної структури типової консультаційної організації

На низовому шаблі організацій знаходяться бізнес-аналітики і допоміжний персонал. Бізнес-аналітики, як правило, є молоді співробітники, які не мають достатнього досвіду самостійної роботи. Вони збирають інформацію, виконують розрахунково-аналітичні роботи, доручені молодшими і старшими консультантами. Бізнес-аналітики основну увагу в своїй роботі повинні приділяти розвитку аналітичних і комунікативних здібностей, щоб згодом перейти до управління проектами, оволодіти управлінськими функціями. Допоміжним персоналом є працівники бібліотеки, відділу кадрів, відділів технічного і господарського обслуговування.

Молодші консультанти під керівництвом старших консультантів проводять дослідження діяльності клієнтських організацій, ідентифікують проблеми і обґрунтовують можливі шляхи їх розв'язання. Як правило, молодші консультанти спеціалізуються на певних ділянках роботи: маркетинг, планування, прогнозування, інформаційне забезпечення управлінської діяльності тощо. Старші консультанти відповідають за окремі напрями або етапи консультаційного процесу, підпорядковуючись керівникам груп консультантів. Старші консультанти можуть очолювати відділ або спеціалізоване відділення організації. Функціями менеджерів (керівників груп консультантів) є: планування роботи консультантів і контроль за її виконанням; інформування керівництва консультаційної організації про хід і обсяги виконаних робіт, якість праці кожного консультанта; забезпечення зв'язку між керівництвом консультаційної і клієнтської організацій.

У консультаційній організації можуть також бути *наставники* — особи, відповідальні за консультантів, які працюють поодиночці на об'єктах, територіально розташованих неподалік один від іншого. До функцій наставника входить обговорення наявних проблем та, у разі необхідності, особиста участь у їхньому розв'язанні.

Партнерами стають засновники консультаційної організації, фахівці, що просунулися по службі і стали співвласниками організації. Вони можуть посідати посади президента, директорів або віце-президентів. Партнери несуть повну відповідальність перед клієнтом за роботу, що виконується консультантами. До основних функцій партнерів належать:

— проведення попередніх переговорів про проблеми клієнтської організації і обсяги робіт, які необхідно буде виконати;

- підготовка контракту;
- формування бригади консультантів;
- загальне спостереження за ходом роботи;
- вирішення конфліктних ситуацій у разі їх виникнення між працівниками консультантської і клієнтської організації;
- перевірка, коригування й підписання звіту про виконану роботу і передача його керівництву клієнтської організації.

Консультаційні організації проводять специфічну кадрову політику, основною засадою якої є опора на власні сили. Замість того, щоб вербувати готових фахівців — визнаних експертів у вузьких сферах діяльності, більшість консалтингових організацій наймає молодих перспективних людей і сприяє їх просуванню.

Професійна кар'єра консультанта залежить від якості його роботи і заслуг перед організацією. Офіційні звіти про результати діяльності, які зазвичай подаються двічі на рік, мають безпосередній вплив на кар'єрне зростання і зарплату консультанта. При оцінюванні кваліфікації фахівців, як правило, використовують такий комплекс критеріїв: аналітичні здібності, уміння працювати в колективі, обов'язковість і наполегливість, уміння проводити презентації, управляти людьми, а також стаж консультаційної діяльності.

У багатьох консультаційних організаціях складно визначити тип організаційної структури управління, оскільки всі співробітники займаються консультаціями (лінійна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна чи інша). Чим вище піднімається людина сходинками кар'єри, тим більше управлінських функцій вона виконує, не полишаючи практичної консультаційної діяльності.

У разі багатопрофільної діяльності консультаційної організації, яка має розгалужену регіональну мережу, застосовується лінійно-функціональна структура управління. Особливістю такої організації є створення при штаб-квартирі спеціалізованих функціональних консультаційних департаментів та допоміжних підрозділів, а в регіонах — відокремлених філій (груп консультантів) під керівництвом партнерів (віце-президентів) (рис. 4.2).

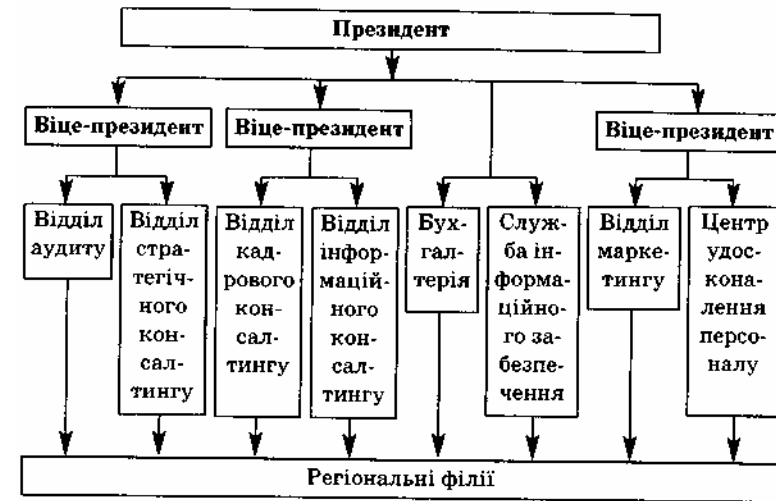


Рис. 4.2. Варіант лінійно-функціональної структури управління консалтинговою організацією

Працівники функціональних консультаційних відділів виконують консультаційні проекти і одночасно координують діяльність регіональних філій організації та надають їм методичну допомогу. Допоміжні служби покликані виконувати такі завдання: добір, підготовка та вдосконалення кадрів консультаційної організації; надання допомоги в роботі консультантів; розширення клієнтури організації й одержання побічних доходів.

Зокрема, відділ, або служба інформації, допомагає ефективніше працювати з інформацією, що спрощує роботу консультантів. Служби інформації займаються пошуком нового в галузі теорії і практики управління, систематизацією і обробленням отриманої інформації, аналізують досвід, накопичений консультантами. Центри з навчання персоналу призначені для проведення занять із керівниками і рядовими консультантами з використанням інформації про новинки в галузі управління, а також прикладів, ситуацій, ділових та імітаційних ігор.

Великі консультаційні організації створюють спеціальні маркетингові підрозділи, які шукають потенційних клієнтів. Цими підрозділами найчастіше керують провідні консультанти-партнери, які мають високий авторитет.

Консультаційні організації, які динамічно розширюють територіальні межі ринку надання своїх послуг, засто-

суюють матричну структуру управління. Такі організації створюють регіональні відділення, філії, або групи фахівців на певних територіях, які самостійно шукають клієнтів і надають консультації. До виконання консультаційних проектів залучаються фахівці функціональних відділів штаб-квартири організації. Такі фахівці перебувають у подвійному підпорядкуванні: в тимчасовому — у керівника регіонального відділення, у постійному — у керівника функціонального відділу (рис. 4.3).

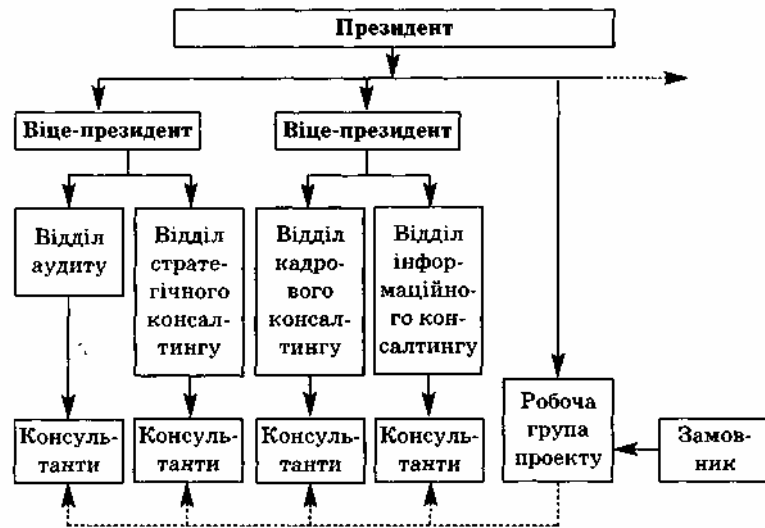


Рис. 4.3. Матрична структура управління консультаційною організацією

Створення тимчасових цільових (проектних) груп поширене в консультаційному бізнесі, оскільки кожний контракт з клієнтською організацією виконується протягом певного періоду і вимагає трудових затрат; об'єктивно ускладнюються проблеми, що розв'язуються; зростає спеціалізація консультантів за окремими галузями знань.

Робоча група (проектна команда) складається з представників клієнта і консультанта. Як правило, робочі групи створюються за міжфункціональною ознакою і зазвичай складаються з таких блоків: наглядова рада; центр управління; функціональні групи.

Наглядова рада відповідає за загальне керівництво проектом і його результати. Від клієнта в наглядову раду

входять менеджери вищої ланки, наприклад президент або віце-президент. Організація-консультант делегує до наглядової ради менеджерів вищої ланки: президента, віце-президента (партнера), які, окрім загальних функцій, забезпечують контроль за якістю виконання проекту. Управління проектом з боку наглядової ради здійснюване на розв'язання таких завдань:

- визначення і обґрунтування цілі виконання консультаційного проекту;
- визначення необхідного обсягу робіт;
- визначення графіка поетапної реалізації проекту;
- калькулювання і аналіз доцільності витрат на здійснення проекту;
- контролювання ходу виконання проекту.

Центр управління проектом відповідає за щоденну координацію зусиль робочої групи, планування її діяльності, підготовку звітів, двосторонні комунікації. Клієнт призначає в центр управління менеджера (куратора), який розбирається в проблематиці проекту, має навички управління і авторитет у своїй організації. З боку консультанта в центр управління входить менеджер проекту.

Центр управління проектом розв'язує такі завдання:

- а) побудова організаційної структури проектної групи та добір кваліфікованого персоналу;
- б) підготовка необхідної документації;
- в) календарне планування ходу виконання проекту;
- г) визначення необхідних ресурсів для виконання проекту, кількісного і персонального складу команди консультантів;
- г) забезпечення зв'язку між консультаційною і клієнтською організаціями, організування робочих зустрічей між їх представниками;
- д) контроль за реалізацією проекту, коригування планів виконання робіт і узгодження можливих змін у процесі реалізації проекту.

Функціями менеджера проекту є:

- підготовка пропозицій щодо поділу проекту на блоки (етапи, стадії);
- структурування складу робіт, їх розподіл між учасниками проектної команди, визначення відповідальності та мотивування;
- погодження запланованих витрат часу на проект з наявними ресурсами часу окремих консультантів у випадку, якщо вони залучені до виконання кількох проектів;

— технічне керівництво консультантами, зайнятими виконанням проекту;

— організування підготовки проміжних і підсумкового звітів про виконання консультаційного проекту та презентації виконаного.

Функціональні групи відповідають за виконання робіт у межах окремих частин проекту: збирання і аналіз даних, підготовка звітів, забезпечення впровадження розроблених пропозицій і т. д. До функціональних груп входять менеджери середньої ланки клієнтської організації, а з боку консультаційної організації — консультанти та біз-нес-аналітики.

Іноді до участі в проектах запрошують експертів для незалежної оцінки попередніх, проміжних і підсумкових результатів виконання консультаційного проекту.

Перевагами проектної організації консультаційного бізнесу є можливість гнучкого маневру за рахунок перерозподілу консультантів між проектами, об'єднання консультантів з різних функціональних підрозділів, залучення допоміжних фахівців. Розглядаючи кожне консультаційне завдання як проект, керівництво організації-виконавця зосереджує у своїх руках процес планування; стимулювання і контролювання окремих консультаційних проектів, економне використовуючи наявні ресурси. За проектного методу організування роботи консультантів об'єктом управління стає не консультант, а консультаційний проект, здійснюваний проектною групою (командою).

Великі консультаційні організації, як правило, мають розгалужену мережу філій. Організаційна структура філій будується за функціональним принципом. Це допомагає знизити витрати, пов'язані з переїздами консультантів, полегшити пошук клієнтів, ознайомитися з регіональною специфікою. Перевагами такого структурування є збереження традицій і політики головної організації, можливість навчання консультантів у головному центрі, забезпечення взаєморозуміння між працівниками усередині організації через проведення регулярних зустрічей-семінарів персоналу головного і регіональних відділень.

Отже, кожна консультаційна організація будує свою внутрішню структуру з огляду на власну спеціалізацію, коло клієнтів, обсяг замовлень і навіть прийняті в ній стереотипи організування виконання консультаційних проектів.

4.2. Забезпечення економічної ефективності діяльності консультаційної організації

Власники консультаційної організації повинні бути компетентними не тільки в питаннях консультування сторонніх клієнтських організацій, а й у питаннях ефективного ведення власного бізнесу.

Консультаційні організації створюються з метою отримання прибутку, а товаром, який пропонується для продажу, є консультаційна послуга. Як і кожна комерційна організація, консультаційна організація повинна управляти потоками доходів і витрат раціонально і ефективно. Оскільки прибутки консультаційної організації забезпечує продаж її послуг, встановлення реальної ціни на цей товар є дуже важливим.

Встановлення цін на консультаційні послуги

Будь-яка консультаційна організація отримує дохід від виконання кожного консультаційного проекту протягом визначеного в угоді з клієнтом періоду його виконання. Оптимальним було б, якби кожний наступний проект виконувався після закінчення попереднього. Однак робочий час консультантів витрачається на роботи, які не приносять безпосереднього доходу, але є необхідними елементами їх професійної діяльності. У середньому консультант витрачає на роботу над проектами приблизно 156 днів на рік (так званий показник часу роботи на гонорар). Інші 209 днів він накопичує той інтелектуальний капітал, який потім вкладає, працюючи над конкретним проектом. Тому однією з найгостріших проблем для консультаційних організацій є визначення ціни консультаційних послуг, тобто такого гонорару консультантів, розміри якого давали б змогу оплачувати працю кожного з них, утримувати управлінський та технічний персонал, компенсувати витрати на оренду приміщень, обладнання, купівлю інформації тощо, сплачувати податки і отримувати прибуток. Величина особистого доходу консультанта становить 70—80% від ціни консультаційних послуг, тобто ціна консультаційних послуг — це не плата консультантові, а плата організації за використання її консультантів. У плату індивідуальному консультантові теж повинні включатися його витрати на обладнання, купівлю інформації та інші платні послуги.

Міжнародні організації, що наймають консультантів для надання консультаційно-технічної допомоги підприємствам різних країн, зазвичай встановлюють граничні розцінки на оплату консультантів. Так, в Європейському Союзі ця величина не повинна перевищувати 620 дол. за один людино-день. У цю суму не входять витрати на відрядження і транспортні витрати. Однак ціни на консультаційні послуги є ринковими, тобто встановлюються в процесі конкурентної боротьби і переговорів. Ніяких загальнодержавних преїскурантів на консалтингові послуги не існує. Гонорар консультантів визначається з огляду на конкуренцію, складність консультаційної послуги тощо.

Для визначення взаємоприйнятної ціни потенційний клієнт повинен володіти інформацією про ціноутворення на ринку консалтингу.

Цінова політика консультаційної організації є одним із основних елементів маркетингу і включає комплекс таких заходів: визначення ціни консультаційного продукту; систему знижок; умови оплати праці консультантів. Цінова політика відіграє провідну роль під час визначення поведінки консультаційної організації на ринку своїх послуг.

Розрізняють пряму цінову політику (ціноутворення здійснюється залежно від ринкової кон'юнктури) та опосередковану, що ґрунтується на визначенні умов оплати послуг організації і застосуванні цінових знижок. Основними чинниками ціноутворення є величина та динаміка попиту і пропозиції консультаційних послуг, наявність конкуренції і дискримінації, забезпечення необхідного рівня доходності, гонорарів консультантів та ін. (рис. 4.4).



Рис. 4.4. Чинники, які впливають на ціну консультаційної послуги

При встановленні ціни на консультаційні послуги враховують загальну ситуацію на ринку консультаційних послуг, репутацію та досвід роботи консультаційної організації, знання специфіки проблематики клієнта, наявність у консультаційної організації технічних засобів, моделей, персоналу та інших ресурсів, а також необхідність покриття власних витрат і отримання прибутку консультаційною організацією.

Є декілька підходів до визначення ціни консультаційних послуг. Суть затратного підходу полягає в тому, щоб визначити реальну суму витрат і бажаного прибутку консультаційної організації і звідси — ціни на послуги.

Приклад

Планові статті витрат	Сума, тис. грн
Заробітна плата консультантів (5 осіб)	90,0
Заробітна плата управлінського персоналу (3 особи)	72,0
Заробітна плата допоміжного персоналу (3 особи)	18,0
Нарахування на заробітну плату (40%)	72,0
Адміністративні видатки	12,0
Непередбачені витрати	20,0
Разом	284,0
Прибуток (20%)	56,8
Всього	340,8

Припустимо, що консультант працює на об'єктах в середньому за рік 160 днів по 7 год. на день. У цьому випадку погодинна оплата роботи консультанта становитиме

$$\frac{340,8}{160 \times 5 \times 7} = 60,86 \text{ (грн); вартість людино-дня роботи — } 60,86 *$$

$$* 7 = 426,02 \text{ грн.}$$

Погодинну оплату консультаційної послуги застосовують тоді, коли консультант працює над завданням клієнта неповний робочий день. Поденну оплату (за вартістю людино-дня) застосовують, коли консультант виконує роботу для клієнта протягом усього робочого дня, а період консультування триває не менше тижня. Для обчислення ціни консультаційної послуги за методом поденної оплати консультант має розрахувати приблизні витрати свого часу на виконання замовлення.

Незалежно від того, стане проект для замовника успішним чи ні, консультант прагне вкласти в проект більше консультаційного часу, що має для нього економічний сенс. Не рекомендується обговорювати точних дат з клієнтом, оскільки, якщо виконання завдання займе більше ча-

су, у клієнта можуть виникнути підозри, що консультант навмисно зволікає з виконанням завдання для одержання додаткової оплати або має недостатню кваліфікацію. Можна запропонувати схему, за якою у разі виконання консультативного завдання раніше запланованого терміну консультант має право претендувати на оплату частини «невикористаного часу».

Визначення термінів виконання робіт пов'язане зі складанням загального попереднього кошторису. Як правило, терміни встановлюються аналітичним шляхом або за аналогією з попередніми проектами. Враховують також різний кваліфікаційний рівень працівників, які беруть участь у реалізації проекту, при цьому доцільно застосовувати погодинну диференційовану оплату праці: менеджер проекту у розрахунок ціни продукту включає час виконання роботи кожним консультантом окремо, помножений на встановлену в консультативній організації погодинну ставку оплати праці працівників певної кваліфікації. Остаточну ціну продукту визначають, підсумовуючи вартості робіт усіх членів команди. Такий метод ціноутворення традиційно використовують західні компанії, він є найпоширенішим.

У світовій практиці прийнята також фіксована недиференційована оплата за проект. Якщо, наприклад, організація виконує в середньому за рік 10 проектів ціною 540,8 тис. грн, то ціна виконання одного з них у плановому році — 34,1 тис. грн (340,8:10). Однак у разі неотримання замовлення навіть на один проект дохід консультативної організації дуже зменшується.

Клієнтів приваблює метод остаточно зафіксованої вартості послуги, однак у консультантів при цьому можуть виникнути проблеми, пов'язані з покриттям фактичних витрат на проект та об'єктивною неможливістю виконати завдання у встановлені строки.

За другим підходом ціна на послуги визначається у відсотках від вартості об'єкта консультування або результату. Однак і при цьому виникають суперечливі і дискусійні моменти.

Багато консультантів з управління вважають, що досягнення від їхньої роботи можна встановити через підвищення вартості власного капіталу або збільшення річного прибутку консультованої організації. Деякі консультанти вважають залежні від успіху гонорари прийнятними тільки для малих, невідомих консультативних організацій. За фактичної реалізації залежної від успіху винагороди висувають такі вимоги:

- 1) досягнення мети піддається об'єктивному вимірюванню;
- 2) внесок консультанта відмежований від впливу зовнішніх чинників;
- 3) досягнення мети знаходиться під впливом консультанта;
- 4) мета консультування не вступає в конфлікт з іншими підприємницькими цілями замовника.

Для встановлення винагороди консультанта, залежної від успіху, потрібно знайти добре контрольовані види діяльності з ясно вимірюваними цілями. При цьому навіть чітко зафіксовані в договорі очікувані розміри гонорару від успіху (наприклад, 10% від економії витрат або річного прибутку, що реалізовується) надалі фактично оцінюються консультованою організацією як дуже високі. Такий «шок» від сприйняття умов договору клієнтською організацією гальмує подальшу співпрацю, і тому консультативні організації повинні поводитися дуже зважено при узгодженні залежних від успіху гонорарів.

В економічній літературі для розрахунку внеску консультанта в успіх клієнтської організації рекомендують використовувати таку формулу:

$$E_i = \Delta_i \times K_{li} \times K_2, \quad (4.1)$$

де E_i — економічний ефект від управлінського консультування за i -м показником; Δ_i — зміни (приріст, зменшення) за i -м показником; K_2 — частка управлінського консультування в результатах робіт за i -м показником; K_{li} — частка консультантів в отриманні ефекту.

Однак ця формула має більше концептуальний, ніж реальний характер, оскільки величина E_i значною мірою визначається абсолютними значеннями коефіцієнтів K_{li} і K_2 , які складно об'єктивізувати.

Вибір консультативною організацією форми винагороди за успіх залежить від таких обставин:

- 1) загальне становище потребуючої допомоги організації;
- 2) недостатнє прагнення керівництва реалізувати певні пропозиції консультанта за сприятливого становища в організації;
- 3) виражені проблеми ліквідності в організації.

Перша обставина пов'язана з високим ступенем ризику для консультанта і може стати непереборною перешкодою для укладення консультативного контракту із залежною від успіху винагородою. Тут основним завданням консультанта є отримати найточніше враження про потенційного

замовника. Якщо це зробити важко, консультант, як правило, при укладенні консультаційного контракту пропонує тверду ціну або гонорар, що ґрунтується на погодинній ставці. Якщо консультант передбачає виникнення труднощів з боку співробітників клієнтської організації при реалізації вироблених пропозицій, то краще розробляти тільки концепції, які оплачуватимуться у твердій ціні або за погодинною ставкою. Недостатнє прагнення персоналу клієнтської організації до реалізації консультаційних пропозицій частково пояснюється тим, що дуже багато консультантів концентруються на концептуальному орієнтуванні клієнтів і мало прагнуть брати участь в реалізації власних пропозицій.

Останнім часом розвинулася практика використання комбінованої форми винагородження, яка вимагає узгодження з клієнтом лише питань про співвідношення оплати за витрачений час і за результат.

Як компроміс консультант може запропонувати клієнту «комбінований» варіант оплати консультаційного проекту: спочатку консультанту компенсуються всі витрати, які він мав під час виконання завдання (гонорар працівників, витрати на проїзд, мешкання, оплату субконтрактів та ін.). Друга частина винагороди консультанта залежатиме від отриманих клієнтом результатів у встановленій пропорції. У такий спосіб консультант ставить свою винагороду в залежність від кінцевого результату. Така 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.

Одним із розв'язань проблеми впровадження консультаційних рекомендацій і оплати послуг консультанта «за успіх» є нове бачення консультаційної послуги. Вона може розглядатися як «співпідприємництво». У такому разі консультаційна послуга «співпідприємництво» чітко визначається і прив'язується до результатів діяльності підприємства, наприклад, отримуваних після закінчення дворічного періоду. Відповідно до цього узгоджують чітко вимірювані параметри, які відображають участь консультанта в успіху. Управління ризиками для консультанта можна забезпечити через співвідношення твердих (погодинних чи фіксованих за проект) і залежних від успіху складових гонорару.

У економічній літературі послуга «співпідприємництво» інколи розглядається як інвестування. При цьому

якщо у клієнтської організації є позитивні перспективи (без урахування проблеми ліквідності), ситуація для активних консультантів стає дуже сприятливою. У цьому випадку придатна модель винагородження консультанта, за якої комбінують твердий гонорар з опціоном на акції клієнтської організації. Управління ризиками консультанта здійснюється через вибір співвідношення між твердою і варіаційною складовими гонорару.

Різновидом «оплати за успіх» є консалтинг за акції, до якого клієнтські організації вимушено вдаються через відсутність інших можливостей оплатити консалтингові послуги.

Успішні бізнес-організації часто не хочуть ділити прибуток з консультантами. Тоді встановлюють фіксовану винагороду за виконання термінових (1-, 3-, 6-, 12-місяч-них) консультаційних програм.

Деякі консультаційні організації встановлюють жорсткі тарифи. Наприклад, одна відома вітчизняна ре-крутингова організація вартість контракту визначає в розмірі 25—33% річного доходу обраного ними кандидата на посаду керівника. З кандидатами, середньомісячний рівень доходу яких менший \$1 тис., компанія не працює. В іншій компанії вартість всіх етапів консультування і терміни чітко визначені. У цій компанії надають послуги за принципом «коробки з кубиками», з яких можна побудувати «споруду» будь-якої складності. «Кубики» фіксовані за вартістю, термінами, результатами, внутрішньою методологією, ресурсами. Наприклад, бюджетне управління встановлюється ними за 4 дні незалежно від масштабів бізнесу за відпрацьованою технологією. Вартість одного «кубика» становить кілька тисяч доларів.

Деякі консалтингові організації надають послуги в кредит: спочатку допомагають клієнту запрацювати і отримати доходи, а потім вже з прибутку отримують гонорар. До консультаційних послуг у разі відсутності коштів можна долучитися через навчальні семінари, конференції, участь в яких обійдеться в середньому в 900—1500 грн. Особливо цікаві і продуктивні семінари-тренінги, що поєднують теорію і практику. Для консультантів такі заходи є зручним способом просування своїх послуг, а для представників підприємств — шансом отримати знання і навички за мінімальних затрат.

Остаточна ціна на консультаційну послугу формується в процесі переговорів консультанта з клієнтом і залежить

не тільки від готовності самого клієнта сплатити запропоновані консультантом суми, а й від уміння консультанта вести переговори й переконувати клієнта в обґрунтованості ціни.

Управління грошовими потоками

Важливою складовою економічної успішності консультаційної організації є управління грошовими потоками. Більшість витрат консультаційної організації є постійними, основна їх частина — це витрати на заробітну плату, труднощі виникають внаслідок затримок платежів клієнтів. Тому можна рекомендувати поділити заробітну плату працівників на дві частини — постійну, яка виплачується щомісячно, і змінну, що виплачується в кінці фінансового року. Між виробництвом послуг і отриманою за них оплатою є суттєвий розрив у часі. Тому в контракті слід передбачити авансовий платіж, а також поетапні платежі, на які слід своєчасно виставляти рахунки. Найпоширенішим варіантом оплати є упорядкований графік платежів, який може бути побудований за такою схемою: 30% — під час підписання контракту, 2 внески по 20% — протягом виконання завдання, 30% — через місяць після одержання клієнтом підсумкового звіту.

Отже, економіка консультаційної організації цілком підпорядковується дії законів ринку. Дотримання розглянутих вище засад побудови є запорукою її виживання і розвитку.

Висновки

1. Будь-яка діяльність суб'єкта господарювання незалежно від форми власності вимагає організаційно-правового оформлення (вибору певної організаційно-правової форми), оскільки з цим пов'язані питання оподаткування, ведення обліку, звітності, відповідальності тощо.

2. У сфері консультаційного бізнесу можуть функціонувати організації (підприємства), створені фізичними особами без утворення юридичної особи, створені фізичними особами з утворенням юридичної особи, створені групою осіб у формі господарського товариства (акціонерного, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, командитного товариства), а також малі підприємства.

3. Функціонування консультаційної організації розпочинається після її заснування і реєстрації в органах місцевого самоврядування.

4. Класична організаційна структура управління консалтинговими організаціями нараховує п'ять шаблів: бізнес-аналітики і допоміжний персонал; молодіші консультанти; старші консультанти; менеджери груп; партнери. Однак організаційна структура управління в консультаційних організаціях може бути різноманітною.

5. Консультаційні організації, які динамічно розширюють територіальні межі ринку надання своїх послуг, застосовують матричну структуру управління. Такі організації створюють регіональні відділення, філії, або групи фахівців на певних територіях, які самостійно шукають клієнтів і надають консультації з різноманітних управлінських проблем. До виконання консультаційних проектів залучаються фахівці функціональних відділів штаб-квартири організації. Такі фахівці перебувають у подвійному підпорядкуванні: в тимчасовому — у керівника регіонального відділення, у постійному — у керівника функціонального відділу. Основою такої структури є цільові (проектні) групи.

6. Консультаційна організація отримує дохід від виконання кожного консультаційного проекту з огляду на визначений в угоді з клієнтом період його виконання. Робочий час консультантів витрачається також на роботи, які не приносять безпосереднього доходу, але є необхідними елементами їх професійної діяльності: підвищення кваліфікації, маркетинг і продаж консультаційних послуг, адміністративну діяльність тощо. За цих умов однією з найважливіших проблем діяльності консультаційної організації є визначення таких цін на її послуги, які б покривали її поточні витрати і приносили бажаний прибуток.

7. Основними підходами до визначення цін на консультаційні послуги є такі: затратний, у відсотках від вартості об'єкта консультування або результату, комбінований.

8. Важливим і складним елементом успішної економічної діяльності консультаційної організації є управління її грошовими потоками внаслідок таких причин: більшість витрат консультаційної організації є постійними і витік готівки з організації відбувається безперервно, незважаючи на її обороти; між виробництвом послуг і отриманою за них оплатою є суттєвий розрив у часі. Тому в контрактах варто передбачити авансові та поетапні платежі. Тільки в крайніх випадках консультаційна організація може допускати самофінансування проектів за рахунок коштів, отриманих в минулому році.

Запитання. Завдання

1. Якими нормативно-правовими актами в Україні регламентуються вимоги до організаційно-правових форм ведення бізнесу, зокрема консультативного?
2. Які організаційно-правові форми ведення бізнесу використовуються на ринку консультативних послуг?
3. Охарактеризуйте зміст етапів юридичного оформлення заснування консультативної організації.
4. Які юридичні вимоги висуваються до започаткування індивідуального підприємництва на ринку консультативних послуг?
5. Охарактеризуйте основні розділи статуту господарського товариства.
6. Визначте особливості формування статутного капіталу підприємств різних організаційно-правових форм.
7. Охарактеризуйте причини, які обумовлюють особливості кадрової політики консультативних організацій.
8. Як формується проектна команда?
9. Які функції виконує наглядова рада в складі проектної групи?
10. Які завдання виконує центр управління проектом?
11. Охарактеризуйте функції менеджера проекту.
12. У якому порядку визначають ціни консультативних послуг затратним методом; за схемою «гонорар від успіху»; комбінованим методом?
13. Охарактеризуйте раціональні підходи до управління грошовими потоками в консультативній організації.

Задача

Обчисліть вартість погодинної оплати консультантів і середню ціну одного консультативного проекту, виконуваного консультативною організацією «Проектконсалтинг» за наведеними даними.

1. У консультативній організації працює 52 особи. Службове становище їх та посадові оклади наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Штатний розпис консультативної організації

Найменування посад	Кількість працівників	Місячні посадові оклади, грн
1	2	3
Директор (президент)	1	2500
Віце-президент	3	2200
Менеджер групи	6	2000
Старший консультант	8	1800

Закінчення таблиці 4.1

1	2	3
Молодший консультант	12	1500
Бізнес-аналітик	8	800
Працівники бібліотеки	3	650
Інструктор з кадрів	1	700
Працівники відділу технічного і господарського обслуговування	6	500
Водій службового автомобіля	1	700
Технічний персонал	3	450

2. Основні статті витрат організації наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Склад та розміри витрат консультативної організації на плановий рік

Статті витрат	Од. виміру	Показники
1	2	3
Комунальні платежі	Грн	18500
Амортизація основних засобів	«	4800
Збори і обов'язкові платежі	«	22000
Нарахування на заробітну плату штатного персоналу	% до фонду заробітної плати	40
Відрахування на соціальне страхування працівників	Грн	
Оплата послуг сторонніх організацій	«	24500
Витрати на відрядження	«	18000
Почтово-телеграфні і канцелярські витрати	«	5200
Інші витрати операційної діяльності	<<	3750

4. Консультанти в середньому зайняті виконанням консультативних проектів 156 днів на рік.

5. Середня тривалість робочого дня консультанта — 7 год.

6. На об'єкті в середньому працює три консультанти.

7. Тривалість виконання одного консультативного проекту 25 днів.

5

Побудова відносин клієнт — консультант»

Консультаційні послуги повинні задовольняти інтереси ' замовника, оскільки вони спрямовані на поліпшення пану клієнтської організації, розв'язання проблем, що виникли, і досягнення динамічного розвитку. Однак консультаційні послуги можуть бути обтяжені певними ризиками для замовника, їх спричиняють неправильні дії: невдалий вибір консультанта, нерозуміння специфіки і технології консультаційного процесу, організаційних і економічних прорахунків у процесі здійснення консультаційного проекту, відсутність контролю за роботою консультантів тощо, никнути цих негараздів можна лише за умови дотримання шансу інтересів виконавця і замовника консультаційного проекту, тобто оптимізації відносин.

5.1. Започаткування відносин між клієнтом і консультантом

Метою діяльності комерційного підприємства є забезпечення ефективної діяльності, тому кожен керівник прагне збільшити прибуток, понизити витрати, успішно ретруктуризувати організацію тощо. Із розвитком бізнесу являються типові «хвороби зростання», пов'язані,

наприклад, з управлінням фінансовими потоками, що зростають, або колективом, який значно збільшується. Якщо звичні методи стають неефективними, можна спробувати все змінити самостійно або запросити для розв'язання проблем незалежних консультантів.

Вибір консультанта

Консультантів запрошують для того, щоб підвищити ефективність управління і якість схвалюваних рішень. Досвідчені консультаційні організації можуть надати послуги в управлінні і організації бізнес-процесів, узгодженні інтересів різних груп усередині підприємства, визначенні стратегії розвитку компанії, допомогти з підбором кадрів, залученням інвестицій, налаштувати збутову, маркетингову, рекламну політику тощо.

Від порад консультантів дуже часто залежать долі підприємств і тисяч людей, що працюють на них. Консультантів, як правило, допускають до конфіденційної інформації, комерційних таємниць, розголошення яких може бути причиною значних збитків. Тому від консультанта очікують досконалого знання предмета, доброчесності, порядності.

Бізнес-організації звертаються до послуг консультантів у разі незадовільних результатів діяльності, незадоволення клієнтів, побоювання змін, непередбачених втрат і збитків, стихійних лих і природних катаклізмів, втрат важливих ринків, відсутності перспектив, застарілої системи контролю, втрачених можливостей, високої плинності кадрів, браку коштів, тиску конкурентів, невпевненості у власних силах чи зайвої самовпевненості, внутрішніх конфліктів та ін.

Багато успішних організацій розглядає допомогу консультантів як джерело цінної інформації та ідей, які можна втілити, наприклад, у процесі розроблення нових продуктів і ринків, оцінювання можливостей і впровадження сучасних технологій, підвищення якості продукції, повнішого задоволення потреб клієнтів, розвитку і мотивації персоналу, оптимізації використання фінансових ресурсів, пошуку нових ділових контактів та ін. Іноді клієнт прагне отримати від консультантів спеціальні знання технічного характеру (наприклад, у сфері аналізу середовища, реструктуризації бізнесу або управління якістю) і засвоїти методи, що використовуються під час оцінювання роботи організацій, виявлення проблем і пошуку нових можливостей, а також розроблення і проведення

змін (методи інтерв'ювання, діагностики, комунікації, переконання, організації зворотного зв'язку, оцінки та ін.)- Консультаційні проекти часто стають освітніми. Такі проекти спрямовані на забезпечення клієнтської організації новими знаннями і надання допомоги її персоналу в засвоєнні власного досвіду і досвіду консультантів. Обмін досвідом є двостороннім, оскільки, допомагаючи клієнтам, консультант розширює свій світогляд і підвищує рівень компетентності. Освітня складова процесу консультування має важливий і тривалий ефект. Посилити його можуть вдало підібрана методика і високий ступінь участі клієнта у процесі консультування. Дуже важливо правильно визначити проблему і сформулювати мету залучення консультантів. Більшість консультантів наполягають на власній незалежній оцінці проблеми і виробленні її узгодженого формулювання в процесі спільної роботи з клієнтом.

Ефективність розв'язання проблем значною мірою залежить від вибору консультанта. На ринку консультаційних послуг працює безліч консультантів з управління, тому слід обрати надійного і компетентного. Складають список консультаційних організацій, від яких можна сподіватися отримання ефективної допомоги. Критеріями формування списку можуть бути: спеціалізація в галузі, до якої належить клієнтська організація; професійна репутація консультаційної організації; наявність позитивних відгуків про роботу консультанта від колег по бізнесу; інформація про консультантів у реєстрі або довіднику; публікації консультантів або їх виступи на конференціях із питань управління; минулі зв'язки з консультантами. Потім складають список потенційних партнерів, а оскільки зустріч із кожним з них фізично неможлива, потрібно створити систему відбору тих консультантів, з якими бажано увійти у ближчий контакт.

Критеріями відбору тут повинна бути сутність фундаментальної проблеми клієнта, а також його очікування щодо того, що може зробити консультант для того, щоб допомогти розв'язати проблему. Клієнт або усвідомлює, що консультаційна організація або правильно розуміє існуючу проблему, або починає сумніватися у доцільності її залучення. Подолання невпевненості і успішне надання послуги залежить від глибини розуміння консультаційною організацією бізнесу клієнта. Клієнт повинен купувати консультаційні послуги у тому випадку, коли консультант може продемонструвати розуміння і здатність оцінити проблеми його бізнесу. Отже, замовнику консультаційних послуг слід орієнтуватися на організації, які спеціалізуються на розв'язанні певного типу проблем і добре себе зарекомендували.

При цьому слід зважати на те, що фінансовий ризик консультанта дорівнює нулю. Втратити він може репутацію, тобто потенційну можливість утримати існуючого клієнта і привернути наступного. Тому саме репутацію вони прагнуть захистити за допомогою таких засобів, як корпоративна культура і професійна етика, яким у консультаційному бізнесі приділяється значна увага. Отже, обираючи консультанта, слід звернути увагу на його репутацію у ділових колах.

Важливим аспектом консультаційної діяльності є масовість професії (на ринку консультаційних послуг в Україні працює більше 70 000 осіб). Однак часто уявлення про консультантів з управління асоціюється лише з відомими іменами.

Консультанти з популярної вітчизняної чи закордонної фірми незамінні тоді, коли замовнику потрібно зміцнити свою репутацію і послатися на того, хто в бізнес-середовищі вважається авторитетом, або замовник хоче отримати перевірене і схвалене публікою оптимальне чи близьке до оптимального рішення. Проте послуги таких консультантів інколи невиправдано дорогі, а якісні консультаційні послуги можуть надати і менш відомі організації. Експерти рекомендують якомога більше дізнатися про потенційного партнера, звернувши увагу на тривалість його професійної діяльності на ринку, досвід, вік консультантів, на статистику виконаних проектів, список постійних клієнтів тощо.

Зустрічі з консультантом (наступний етап) можуть визначити ефективність консультаційного процесу загалом. У процесі перших зустрічей консультант веде активну маркетингову діяльність з метою продажу своєї консультаційної послуги потенційному клієнту. Успішним наслідком цих зустрічей є прийняття клієнтом гарантій консультанта і подальша співпраця у подоланні проблеми.

Консультант прагне продати обіцянку задоволення потреби клієнта. Ступінь її невизначеності залежить від характеристик послуги, ступеня її невідчутності, маркетингового підходу консультанта, гонорару, очікувань клієнта. Очікування клієнта обмежують і конкретизують обіцянку, тому він повинен вимагати від обраного консультанта вже під час перших зустрічей конкретні пропозиції, робочі плани і калькуляції гонорару.

Здатність консультанта правильно розпізнати та ідентифікувати проблему є критичним моментом для встановлення і побудови успішних відносин «клієнт — консультант». Клієнт може бачити, що проблема існує, але не бути впевненим щодо її правильного визначення, він може розуміти окремі

частини проблеми, проте відчувати потребу в допомозі для того, щоб оцінити її в комплексі. Клієнт також може відчувати симптоми проблеми, але йому потрібна допомога для того, щоб проаналізувати їх і побачити її справжню сутність. Нарешті, клієнт може чітко визначити проблему, але йому потрібна допомога для того, щоб її пізнати комплексно. Якщо потенційний консультант продемонструє глибоке бачення проблеми, вибір цього консультанта, ймовірно, буде успішним для клієнта.

Чим глибшими знаннями і уміннями володіють менеджери клієнтської організації, тим жорсткіші їх вимоги до професіоналізму і відповідальності консультантів. Соціально-економічне середовище формує як саму професію, так і систему вимог, що визначають професіоналізм її носія.

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

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

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

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

Представники клієнтської організації не завжди хочуть чітко окреслити сферу своїх інтересів, точно сформулювати проблему, іноді неточно оцінюють її терміновість і ступінь впливу на загальний стан справ в організації. Типовими є конфлікти між короткостроковими і довгостроковими інтересами менеджерів і власників, конфлікти інтересів між різними групами керівників. Тоді консультантів намагаються лише залучити для того, щоб знайти рішення, які задовольняють інтереси однієї з груп. Це може стати причиною невдалого вибору консультативної організації. Всі конфлікти інтересів потрібно чітко описати потенційному консультанту.

У такий спосіб проводять поетапну селекцію потенційних консультантів.

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

— співпраця клієнта і консультанта для набуття незалежності від різноманітних аспектів процесу розв'язання проблеми;

— двосторонність ухвалення рішення, підтвердження відповідальності і експертизи;

— збирання і аналіз даних у тісній співпраці клієнта і консультанта;

— бачення розв'язання конфлікту як джерела нових ідей;

— продовження партнерства завдяки зусиллям із досягнення взаєморозуміння щодо напрямів розв'язання проблеми;

— визначення змісту і характеру відповідальності в процесі дискусії про ролі клієнта і консультанта, доступні ресурси, фіксування їх у контракті.

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

Перевірка професійних якостей консультанта на етапі попередньої діагностики

Співпрацю клієнта з консультантом над подоланням проблем можна умовно поділити на кілька етапів. Після встановлення ділового контакту приступають до по-

передньої діагностики проблем клієнтської організації. Цей етап є обов'язковим при використанні моделей консультування «лікар — пацієнт» і «спільна робота», буде корисним і при використанні моделі «експерт — клієнт». Часто клієнт може сприйняти симптоми проблеми за саму проблему, неправильно сформулювати її, неточно розставити акценти щодо напрямів розв'язання проблеми. Під час попередньої діагностики консультант визначає напрями і використовує професійні способи пошуку проблем, формує первинні гіпотези про їх джерела.

У процесі глибшого дослідження виявляють причини виникнення організаційних та інших проблем. Потім складають прогноз динаміки можливого розвитку ситуації в клієнтській організації і розробляють варіанти поліпшення ситуації, здійснюють їх порівняльне оцінювання, розробляють оптимальне рішення, а на його основі складають покроковий план організаційних змін. Після цього їх запроваджують, супроводжуючи й контролюючи ефективність таких змін, а за необхідності уточнюють задані параметри. Центральною ланкою консультування як наукової методології є виявлення проблеми замовника і її причин, що дає змогу клієнту самому розв'язувати її.

Наведена схема дає змогу керівникам клієнтської організації зрозуміти, які результати повинні продукувати консультанти на всіх етапах співпраці. Для отримання економічного ефекту від консультаційних послуг бажано мати постійних партнерів, які можуть надати допомогу у різних напрямках.

Попередня діагностика стану клієнтської організації допомагає порівняти професійну компетентність менеджменту клієнтської організації і консультантів і приймати рішення щодо продовження відносин із консультантом або їх припинення. Тому незалежно від обраної клієнтом і консультантом моделі консультування бажано укладати з консультантом окрему угоду на попередню діагностику. Вона може стати складовою загального контракту з консультантом у разі прийняття клієнтом рішення про виконання консультантом повного циклу робіт за консультаційним проектом або правовою підставою для припинення подальшої співпраці.

Отже, на етапі попередньої діагностики стану консультаційної організації вирішальним чинником для продовження співпраці є оцінка якості і ефективності дій консультанта. На цьому етапі важлива дискусія між клієнтом і консультантом щодо всіх аспектів проблеми для конструкції принципової угоди і пізнання джерел виникнення проблеми. Іноді визначена клієнтом проблема дуже відрізняється від справжньої,

тому консультант на етапі первинної діагностики досить часто зосереджується на з'ясуванні початкової проблеми. Якщо таке перевизначення достатньо обґрунтоване, воно може стати ще одним доказом професійності консультанта.

Клієнт повинен оцінити вибір консультантом підходів до розв'язання проблеми. Успішні консультанти зосереджуються насамперед на бізнес-проблемі, а потім на методах її вирішення. Якщо консультант концентрує увагу на гнучкості методології, а не на структурованому підході до визначення суті проблеми, потрібно зважити можливість запропонованого уніфікованого підходу до розв'язання проблеми, яка для кожного клієнта є унікальною. Клієнт-консультантський діалог щодо проблеми забезпечує взаєморозуміння і допомагає консультанту глибше усвідомити потреби клієнта.

Оцінка клієнтом проведеної попередньої діагностики мінімізує ризики при роботі з консультантами, вона дає змогу зрозуміти, наскільки глибоко консультант розуміє проблеми конкретного бізнесу і володіє методами розв'язання тих або інших завдань. Якість і практичність рекомендацій можна визначити за наслідками звіту, презентації, аргументованістю і обґрунтованістю подальших дій.

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

На основі аналізу діяльності консультанта на етапі попередньої діагностики клієнт може дійти висновку, що запропоновані послуги забезпечать ефективний результат. У такому разі консультант починає готувати консультаційні пропозиції, зокрема проект консультаційної угоди (контракту), і подає їх на розгляд керівництву клієнтської організації.

Обрання моделі консультування, укладення контракту, визначення виду консультаційної угоди

Клієнт повинен обрати разом із консультантом певну модель консультування («експерт — клієнт», «лікар — пацієнт», «спільна робота»). Аргументом на користь вибору моделі «експерт — клієнт» є те, що вона допомагає мінімі-

зувати як фінансові витрати клієнта, так і термін перебування консультантів в організації клієнта. Однак разова економія надалі може бути нівельованою і навіть втраченою внаслідок нездатності чи невміння персоналу клієнтської організації провести необхідні зміни. Модель «лікар — пацієнт» дещо дорожча для клієнта, однак дає змогу отримати від консультанта обґрунтований комплекс заходів для розв'язання виявленої проблеми. Більшість консультантів схильна співпрацювати з клієнтом за цією моделлю. Модель «спільна робота» є найдорожчою для клієнта, однак при її застосуванні різко підвищується відповідальність консультанта за всі етапи консультативного проекту.

Спільно консультант і клієнт обирають спосіб консультування. Експертний спосіб консультування слід обирати, якщо керівництво клієнтської організації переконане, що вичерпно визначено коло питань, відповіді на які, обґрунтовані консультантом, допоможуть подолати проблему. Процесний спосіб консультування дає змогу знайти відповіді на сформульовані клієнтом питання, поетапно розв'язувати проблеми, які можуть виникнути в ході виконання консультативного проекту. Тому процесний спосіб консультування більш придатний для клієнта. Якщо керівництво "клієнтської організації вважає, що потрібно навчити власний персонал способам розв'язання проблем, новим навичкам і умінням, перевагу слід віддати навчальному способу консультування. Інколи клієнт вирішує створити власний консультативний підрозділ за допомогою консультанта, тобто обрати так званий внутрішній спосіб консультування. Обрані модель і спосіб консультування автоматично передбачають певну поведінкову роль представників консультативної організації.

Клієнт повинен розглянути консультативні пропозиції як з формального боку, так і за їх суттю, узгодити і доопрацювати їх. Формальна оцінка консультативних пропозицій полягає в їх перевірці за такими параметрами:

- чіткість формулювання консультантом проблеми, яку потрібно розв'язати;
- наявність переліку завдань, позитивних наслідків, які можуть бути одержані внаслідок їх розв'язання;
- узгодження поведінкових ролей управлінських консультантів на етапах реалізації проекту і обсяги необхідних робіт;
- підходи і методи, які будуть застосовані управлінськими консультантами в роботі;
- організаційні моменти співпраці консультантів з персоналом замовника консультативного проекту;

— спосіб виконання консультативного проекту (стандартний або індивідуальний);

— розміри винагороди і прийняті способи розрахунків.

Формулювання повинні бути чіткими і відображати збігання поглядів та очікувань обох сторін.

Змістовий аналіз консультативних пропозицій полягає у вивченні конкретних дій, розрахунків, обґрунтувань тощо, які містяться у програмі робіт, розробленій консультантом; в обґрунтуванні результату виконання консультативного проекту та розмірів коштів, які повинен витратити клієнт а також повноти змісту і правомочності поданого консультантом проекту контракту. Програма робіт повинна чітко відповідати узгодженій моделі консультування.

Результат, обіцяний клієнту, не повинен мати загального характеру — «підвищиться», «пришвидшиться», він повинен описуватися відповідними економічними показниками з конкретними вираженнями їх значень. Наприклад, якщо передбачається скорочення потреб в оборотному капіталі, то в яких розмірах; якщо пришвидшиться оборот коштів, вкладених у виробничі запаси, то на скільки днів (у скільки разів); якщо зросте продуктивність праці, то на скільки відсотків і т. д.

Щоб уникнути необґрунтованого включення деяких витрат консультативної організації до складу гонорару консультантів, керівництву клієнтської організації бажано ознайомитися з відповідними калькуляційними розрахунками консультанта. Якщо консультант вважає, що клієнт буде вимушений зробити певні капітальні вкладення чи понести додаткові витрати, потрібно оцінити їх доцільність.

Консультативні пропозиції містять також проект контракту, який слід проаналізувати з формальних і змістових позицій. 1 січня 2004 року набули чинності новий Цивільний кодекс України (далі — ЦК) та Господарський кодекс України (далі — ГК). Відповідно до ст. 202 ЦК договір є дво- чи багатостороннім правочином. Ст. 208 ЦК встановлює, що у письмовій формі належить оформляти:

- 1) правочини між юридичними особами;
- 2) правочини між фізичною і юридичною особою, крім правочинів, передбачених ч. 1 ст. 206 ЦК (тобто крім право-чинів, які повністю виконуються сторонами у момент вчинення, наприклад купівля-продаж за готівку в магазині);
- 3) правочини фізичних осіб між собою на суму, що перевищує у двадцять і більше разів розмір неоподаткованого мінімуму доходів громадян, крім правочинів, передбачених ч. 1 ст. 206 ЦК;

4) інші правочини, щодо яких законом встановлена письмова форма.

Правочин підлягає нотаріальному засвідченню чи державній реєстрації тільки у випадках, встановлених законом (ст. 209 і 210 ЦК).

На підставі ст. 207 ЦК правочин вважається таким, що вчинений у письмовій формі, якщо його зміст зафіксований в одному або кількох документах, у листах, телеграмах, якими обмінялися сторони. Треба відзначити, що ці документи можуть бути передані за допомогою телетайпного, електронного або іншого технічного засобу зв'язку. Порядок підпису і передачі документів засобами електронного зв'язку встановлюється Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг», який набув чинності з 27 грудня 2004 року та Законом України «Про електронний цифровий підпис», який набув чинності з 1 січня 2004 року.

Ст. 207 ЦК також обмежує можливість використання засобів копіювання, факсимільного зв'язку при вчиненні правочинів. Можна порекомендувати клієнтським організаціям не укладати договори по факсу чи підписанням ксерокопій або обов'язково зазначати в документах, що сторони визнають дійсність документів, підписаних по факсу чи з використанням інших засобів передачі підпису. У ст. 181 ГК зазначено, що господарський договір за загальним правилом укладається у формі єдиного документа, підписаного сторонами та скріпленого печатками. Допускається укладення господарських договорів у спрощений спосіб, тобто шляхом обміну листами, факсограмами, телеграмами, телефонограмами тощо, а також шляхом підтвердження прийняття до виконання замовлень, якщо законом не встановлені спеціальні вимоги до форми та порядку укладення даного виду договорів.

У ст. 207 ЦК зафіксована вимога, що правочин, який вчиняє юридична особа, підписується особами, уповноваженими на це її установчими документами, довіреністю, законом або іншими актами цивільного законодавства. Отже, суб'єкти підприємницької діяльності повинні перевіряти повноваження особи, яка підписує договір чи інший документ (лист тощо).

У ст. 207 ЦК також зазначено, що правочин, який вчиняє юридична особа, скріплюється печаткою, а згідно з ГК, всі господарські договори, викладені у формі єдиного документа, повинні бути скріплені печаткою. Відповідно до ст. 628 ЦК зміст договору становлять умови (пункти), визначені на розсуд сторін і погоджені ними, та умови, які є обов'язковими відповідно до актів цивільного законодавства.

Договір вважається укладеним тільки тоді, коли сторони в належній формі досягли згоди з усіх істотних умов договору, про що зазначено як в ЦК (ст. 638), так і в ГК (ст. 180). Істотними є умови про предмет договору, умови, що визначені законом як істотні або є необхідними для договорів даного виду, а також усі ті умови, щодо яких за заявою хоча б однієї зі сторін має бути досягнуто згоди (ст. 638 ЦК, ст. 180 ГК). У ГК подано мінімально необхідний перелік істотних умов для будь-яких господарських договорів: предмет, ціна та строк дії договору. Умови про предмет у господарському договорі повинні визначати найменування (номенклатуру, асортимент) та кількість продукції (робіт, послуг), а також вимоги до їх якості. Ціна у господарському договорі визначається у порядку, встановленому ГК, іншими законами, актами Кабінету Міністрів України. Строком дії господарського договору є час, упродовж якого існують господарські зобов'язання сторін, що виникли на основі цього договору.

Встановлення істотних умов усіх господарських договорів відповідно до вимог ЦК і ГК не завжди можливе. Клієнт і консультант самостійно визначають і фіксують у договорі вимоги до якості консультаційних послуг, оскільки послатися тут на вимоги нормативних документів неможливо внаслідок їх відсутності. Зазначення терміну дії в договорі також у деяких випадках може не тільки бути на користь сторонам, а й, навпаки, зашкодити їм у розумінні своїх прав і обов'язків. Тому можна порекомендувати сторонам чітко визначати в договорі правові наслідки настання кінцевого терміну дії договору.

Отже, з урахуванням вимог закону і потреб практичної діяльності, у контракті на надання послуг вказують:

- мету проекту і результати, яких необхідно досягти;
- чітко визначені знання, уміння і досвід, які забезпечує консультант;
- характер і послідовність робіт, які консультант повинен виконати;
- список робіт, які не входять до обов'язків консультанта;
- ступінь участі персоналу клієнта в проекті;
- ресурси, необхідні для здійснення проекту;
- графік виконання проекту та порядок його координації замовником;
- вартість послуг і підстави для перерахування виконавцю гонорару;
- виплати, які охоплює гонорар, зокрема, порядок включення чи невключення до нього ПДВ;

- асортимент зустрічних послуг клієнта (наприклад, канцелярських);
- порядок зміни розмірів гонорару в процесі виконання контракту;
- умови, на яких контракт може бути розірваний однією зі сторін;
- відповідальність консультанта за недосягнення конкретних результатів або за можливі втрати, яких зазнав клієнт;
- гарантії секретності;
- термін і форму подачі замовнику звіту про виконаний консультативний проект;
- форс-мажорні обставини;
- інші умови (авторське право, патенти, тантьєми, права інтелектуальної власності, обмеження стосовно консультантів).

Узгоджують умови оплати, організацію та строки платежів (після завершення окремих етапів роботи, періодично, попередню та остаточну оплати за виставленими рахунками та ін.), можливість (або неможливість) збільшення попередньої величини вартості послуг при виникненні непередбачених витрат.

Визначають вид консультативної угоди: угода на постійне консультування, діагностична, експертна, проектна угода, угода на впровадження, угода з розвитку персоналу, угода з розвитку організації тощо.

Угоду на постійне консультування укладають на тривалий час (не менше року). За такою угодою консультанти відвідують клієнта регулярно (наприклад, 1—2 рази на місяць) або за викликом. Консультанти беруть участь у нарадах з правом дорадчого голосу, здійсненні певних управлінських дій, індивідуально консультують менеджерів клієнтської організації.

Діагностична угода може бути одноразовою і укладається на виконання замовлення або ж на виконання першого етапу консультативного проекту. Така угода може бути пролонгована і передбачати поглиблену діагностику і виконання наступних етапів консультативного проекту, на що укладається окрема угода.

Угода на експертну консультацію укладається для вирішення поточних проблем клієнтської організації. Консультант відповідає на конкретні питання, поставлені керівництвом клієнтської організації. Тривалість контакту мінімальна.

Проектна угода укладається переважно для розроблення консультантом проекту удосконалення або ство-

рення системи управління (наприклад, організаційний проект нового підприємства).

Угоду на впровадження укладають у разі попередньої підготовки клієнтом програми організаційних змін і одночасної потреби в допомозі консультанта для подолання опору власного персоналу інноваційним процесам.

Угода з розвитку персоналу переважно передбачена для підвищення кваліфікації працівників клієнтської організації.

Угода з розвитку організації укладається при замовленні комплексного консультативного проекту за моделлю «спільна робота».

Одночасно з укладенням контракту слід делегувати своїх представників до структурних підрозділів робочої групи (проектної команди): наглядової ради, центру управління, функціональних груп. У наглядову раду від клієнта входять менеджери вищої ланки, наприклад президент або віце-президент. У центр управління за погодженням з консультантом клієнт призначає компетентного і авторитетного менеджера (куратора). До функціональних груп входять менеджери середньої ланки клієнтської організації.

Після укладання договору розпочинається безпосереднє виконання консультативного проекту.

Рационалізація дій клієнта у процесі реалізації консультативного проекту

Після укладання контракту консультант розпочинає діагностику клієнтської організації. Колектив клієнтської організації повинен знати, для чого запрошені консультанти і чого від них фірма очікує. У процесі поглибленої діагностики клієнт повинен налагодити зворотний зв'язок із консультантом в усній та письмовій формах (проміжні звіти, пам'ятки, доповідні записки тощо).

Надалі консультанти розробляють заходи з поліпшення стану клієнтської організації. Цей етап передбачає розроблення лише одного чи декількох варіантів розв'язання діагностованої проблеми, вибір одного з альтернативних варіантів розв'язання, презентацію рекомендацій клієнту та підготовку до впровадження схваленого клієнтом рішення. Рекомендації клієнт повинен постійно оцінювати з позиції наявності ресурсів, повноти визначення чинників, що впливають на систему замовника, можливості коригування дій та взаємозв'язку між ними; наявності альтернативних варіантів розв'язання проблеми та системи критеріїв для їх оцінювання.

Вибір консультантом методологічного підходу до вирішення проблеми повинен бути узгодженим із клієнтом.

Згідно з підходом «усунення вузьких місць» головним завданням консультанта є розроблення рішення, яке виключить або зменшить вплив негативних чинників на підрозділи або клієнтську організацію загалом. Основою консультаційних рекомендацій є рішення щодо поліпшення стану організації за рахунок оптимізації окремих функцій. Як правило, підхід використовується тоді, коли клієнтська організація не потребує комплексного поліпшення своєї діяльності, діагностована проблема має локальний характер.

Методологічний підхід, який полягає у проектуванні нового стану організації на основі концепції ідеальної системи, передбачає визначення сфери допустимих рішень, яка має бути розташована між рівнем функціонування організації, спроектованим на основі ідеальної (оптимальної) моделі, та рівнем існуючого стану системи клієнта.

Вироблення максимально можливої кількості альтернатив подолання проблеми дає змогу уникнути шаблонних рішень, порівняти варіанти та обрати оптимальний. Поширеними критеріями оцінювання альтернатив є ефективність їх реалізації та вартість запровадження. Часто ці критерії об'єднують в аналітичну систему «вартість — ефективність», причому потрібно знайти параметри, які б давали змогу оцінити альтернативні варіанти рішень. На практиці використовують метод «витрати — вигоди», за яким розглядають та порівнюють різні види вигод та витрат проекту за допомогою фіксованих числових коефіцієнтів.

Вибрану альтернативу обов'язково узгоджують з клієнтом. Після цього настає етап презентації рекомендацій клієнту, доцільність і форму якої обирає останній. Клієнту презентація проекту необхідна, якщо слід ознайомити колектив зі змістом виконаних робіт і запланованими організаційними змінами або переконати персонал у необхідності проведення змін. Консультанти, як правило, наполягають на проведенні презентації, оскільки вона має рекламно-маркетингове значення.

За комплексного консультування заключним етапом його є впровадження змін в клієнтській організації. Іноді консультанта усувають від участі у процесі впровадження змін за ініціативою клієнта, який прагне зменшити власні витрати. При цьому клієнту можна рекомендувати більш економічний план проведення поглибленої діагностики та розроблення програми змін, який дасть змогу заощадити певні кошти або скоротити чисельність команди консультантів.

Якщо прийнято рішення про участь консультанта в проведенні змін, консультанту і клієнту необхідно розробити програму впровадження. Керівництву клієнтської організації слід пояснити працівникам, чому запроваджуються зміни, і володіти тактикою подолання опору змінам. Основними тактиками подолання опору змінам є навчання і спілкування консультантів з клієнтським персоналом, залучення тих, хто потенційно налаштований на опір, до участі у змінах, проведення компромісних переговорів, маніпулювання і кооптація, примушування.

Навчання і спілкування полягає в доведенні інформації про ситуацію, яка була недоступною іншим працівникам підприємства. Ефективним засобом зниження протистояння і появи зобов'язань стосовно змін є залучення потенційно незгідних працівників до процесу планування і реалізації змін. Участь дає змогу висловити свої застереження, використати власні знання. Проведення нарад і пошук компромісів між представниками різних груп інтересів у колективі клієнтської організації теж є ефективним. Маніпулювання передбачає переконання опозиційне налаштованих осіб чи їх груп і без їхнього усвідомлення необхідності. Кооптація полягає у залученні супротивників або окремих авторитетних працівників до прийняття рішень на підприємстві. Примушування спирається на використання сили чи погроз, що може викликати організаційний конфлікт, тому його слід використовувати обережно.

Висновки

1. Консультантів запрошують для того, щоб підвищити ефективність управління і якість ухвалюваних рішень. Допомога консультантів є джерелом цінної інформації та ідей.

2. Ефективність розв'язання проблем залежить від вибору консультанта. Критеріями відбору повинні слугувати фундаментальна проблема клієнта, усвідомлена і сформульована ним роль, яку може зіграти консультант для того, щоб допомогти подолати проблему.

3. При виборі консультанта орієнтуються на рівень професіоналізму його працівників, використовуючи такі критерії: сукупність знань, якими повинен володіти консультант; сукупність навичок і умінь, здатність оцінити стан клієнтської організації як системи, «організму», визначати найістотніші проблеми її розвитку; дотримання етичних норм і правил поведінки з клієнтськими організаціями.

4. Перевірка правильності вибору консультанта продовжується й на етапі первинної діагностики стану консультативної організації. Після завершення цього етапу може бути прийняте остаточне рішення про продовження чи припинення співпраці.

5. На етапі попередньої діагностики стану консультативної організації вирішальним чинником для продовження співпраці є оцінка клієнтом якості і ефективності дій консультанта. На цьому етапі потрібна конструктивна дискусія між клієнтом і консультантом щодо всіх аспектів проблеми.

6. Якщо клієнт задоволений якістю попередньої діагностики, консультант готує консультативні пропозиції, зокрема проект консультативної угоди (контракту) і подає їх на розгляд керівництва клієнтської організації. Обрана модель і спосіб консультування автоматично передбачають визначену поведінкову роль консультантів.

7. До підписання контракту з консультативною організацією в інтересах клієнта іноді переглядають і доопрацьовують консультативні пропозиції як з формального боку, так і за їх суттю. Формальна оцінка консультативних пропозицій полягає в перевірці наявності всіх необхідних структурних частин пропозицій і в оцінюванні відповідності контракту нормам цивільного і господарського права. Змістовий аналіз консультативних пропозицій полягає у вивченні конкретних дій, розрахунків, обґрунтувань тощо, які містяться у програмі робіт, розроблений консультантом, в обґрунтуванні результату виконання консультативного проекту та розмірів коштів, які повинен витратити клієнт, а також повноти змісту і правомочності поданого консультантом проекту контракту.

8. При виконанні консультативного проекту клієнт може раціоналізувати як виконувані роботи, так і кошти, передбачені на виконання проекту. Для цього потрібно налагодити зворотний зв'язок із консультантом, контролювати виконання проекту, брати участь у розробленні консультативних пропозицій, підготувати власний персонал до участі у впровадженні їх у життя.

Запитання. Завдання

1. У яких випадках бізнес-організація повинна звертатися за допомогою до зовнішніх консультантів?

2. Опишіть послідовність дій клієнтської організації при виборі консультанта.

3. Охарактеризуйте систему критеріїв, якими повинна керуватися консультативна організація при обранні консультанта.

4. Які види угод укладаються між клієнтом і консультантом? Як правильно обрати вид угоди?

5. Які параметри відображають взаємовигідні партнерські стосунки між клієнтською і консультативною організаціями?

6. На які аспекти діяльності консультанта керівництву клієнтської організації слід звернути особливу увагу при проведенні первинної діагностики?

7. Як клієнту обрати модель і поведінкову роль співпраці з консультантом?

8. У який спосіб проводять формальний і змістовний аналіз консультативних пропозицій?

9. На які аспекти роботи консультанта клієнт повинен звернути особливу увагу в процесі поглибленої діагностики своєї організації?

10. Чим слід керуватися, вирішуючи питання про проведення (відмову від проведення) презентації консультативних пропозицій?

11. У яких випадках слід вимагати від консультанта участі в реалізації розроблених ним пропозицій?

Ситуаційна вправа

Розроблена для компанії «Інкуб» програма реструктуризації насторожила багатьох менеджерів. До того в компанії використовувалася лінійно-функціональна структура управління. Нова програма була побудована на принципі «без босів» і передбачала створення команд за ланцюговим принципом. Робоча команда мала складатися з 18 учасників без безпосереднього керівництва. Це забезпечувало підвищення продуктивності праці і поліпшення її якості. Члени команди повинні були розподіляти роботу між собою й організовувати виробничий цикл від початку до кінця. Кожний мав ознайомлюватися з тим, як працюють інші. Передбачалося, що робітники самі встановлюють собі робочий час, складають розклад робіт, перевіряють якість своєї роботи. Бригадний зарібок має ділитися між членами бригади пропорційно до кількості і якості зробленого. Відмінявся контроль за виходом на роботу і закінченням трудового дня.

Проте багатьом не подобається працювати з людьми, котрі мають рівні з ними владу і права. Такі індивіди не сприймають пропонувані змін.

Запитання:

1. Які кадрові перестановки осіб, що працювали на менеджерських посадах, варто зробити у разі прийняття програми?

2. Якими заходами можна забезпечити нормальну трудову діяльність робочих команд «без босів»?

3. Охарактеризуйте небезпеки, з якими може зіткнутися організація, схильна побудувати виробничу діяльність за принципом «без босів».

Короткий термінологічний словник

Акціонери (командній) — юридичні або фізичні особи, що володіють акціями акціонерного товариства або є вкладниками командитного товариства.

Алгоритм Альтшулера — модель для вирішення організаційних проблем, що охоплює такі кроки і дії: формулювання проблеми, розв'язання проблеми, синтетична стадія.

Аналіз закріплення — визначення шляхом опитування вимог, які пред'являють покупці до продукції або послуг організації.

Аналіз Парето — співвідношення 20:80, яким характеризується багато соціально-економічних явищ і процесів.

Аналіз поля сил — аналіз, що ґрунтується на відправному положенні, що ситуація на вказаний момент часу, якою б вона не була, знаходиться в стані рівноваги, а сили, які сприяють змінам, урівноважені з силами опору.

Аналіз фінансової стратегії організації — оцінювання політики організації щодо управління заборгованістю і активами.

Аудит — перевірка бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності, обліку, повноти і відповідності законодавству та встановленим нормативам.

Аутсорсинг (англ. *outsourcing* — *замовне програмування*) — програмування дій керівництва організації, спрямованих на підвищення її ефективності і конкурентності шляхом внесення кардинальних змін у формування процесів праці, коштів, організаційної структури і людських ресурсів.

Балансовий метод — порівняння комплексів показників, які мають тенденцію до певної рівноваги.

Бренд (англ. *oganci* — *тавро; відбиток*) — знак, імідж, образ, позиціонування предмета, явища, рейтинг товару, продукту, його висока репутація у споживачів.

Вертикальний порівняльний аналіз — аналіз, призначений для вивчення структури економічних явищ.

Відносна вигідність організаційних змін — ступінь вигідності пропонуваних змін порівняно з наявним станом справ, а також ступінь підвищення соціально-економічної ефективності об'єкта.

Вільне інтерв'ю — інтерв'ю, яке проводять без наперед підготовленого опитувальника або розробленого плану бесіди.

Внутрішній аналіз — аналіз, націлений на виявлення невідповідності уявлень про зовнішню дійсність (про ринок), що склалися в організації, з тим, щоб примусити людей усередині її зрозуміти і прийняти необхідність змін.

Внутрішній спосіб консультування — створення за допомогою працівників консультативної організації власного консультативного підрозділу в організації-клієнта.

Внутрішні консультанти — працівники бізнес-організацій, які виконують завдання, які раніше доручалися зовнішнім консультантам.

Горизонтальний порівняльний аналіз — аналіз, призначений для визначення абсолютних і відносних відхилень фактичного рівня досліджуваних показників від базового.

Графік прибутковості «Майсігми» — графік, що показує, як річна норма прибутку може бути збільшена за допомогою прискорення обороту капіталу і (або) шляхом підвищення норми прибутку, яка досягається протягом одного обороту.

Групування — поділ, що використовується для дослідження залежностей у складних явищах, характеристика яких відображається однорідними показниками, але різними значеннями (наприклад, характеристики парку устаткування за термінами введення в експлуатацію, місцем експлуатації, коефіцієнтом змінності тощо).

Детермінований чинниковий аналіз — методика дослідження впливу чинників, зв'язок яких з результативним показником має функціональний характер.

Дивідендна політика організації — політика, яка реалізується в нормі дивідендів, яка виплачується акціонерам фірми.

Діагностика (грец. *diagnostikos* — *здатний розпізнавати*) **поглиблена** — ретельне діагностування виявленої проблеми, у процесі якого збирають необхідні дані і перетворюють їх на інформацію.

Діагностика попередня — уточнення або виявлення основних проблем, остаточне формулювання яких і детальне вивчення буде проведене після досягнення домовленості про виконання консультативного проекту.

«Дійні корови» — умовна назва підприємств, що завоювали великі частки ринку в зрілих галузях.

Діловий цикл організації — цикл діяльності організації, пов'язаний з виконанням її основних функцій: розвитку, виробництва, маркетингу і адміністрування.

Документ — спеціально створений людиною предмет, призначений для передавання або зберігання інформації.

Допоміжний персонал — працівники, безпосередньо не зайняті у процесі виробництва, тобто працівники бібліотеки, відділів кадрів, технічного і господарського обслуговування консультативної організації.

Дослідження загальних проблем бізнесу — розгляд і розв'язання комплексу проблем, які охоплюють кілька функцій і процесів управління або відображають нові можливості й обмеження для бізнесу.

Економічний чинниковий аналіз — аналіз, що полягає в поступовому переході від початкової системи чинників до кінцевої, розкриття повного набору прямих, кількісно вимірюваних чинників, що впливають на зміну результативного показника.

Експертний спосіб консультування — пошук представниками консультативної організації відповідей на питання, поставлені клієнтом.

Елімінування — усунення, виключення дії всіх чинників на величину результативного показника, окрім одного.

Звіт про виконання консультативного проекту — письмовий виклад процесу консультування і узагальнення проведених робіт, розроблених рішень і рекомендацій.

«Зірки» — умовна назва підприємств, що завоювали великі частки ринку в зростаючих секторах економіки.

«Знаки питань» («телята») — умовна назва підприємств, що завоювали невеликі частки ринку в галузях зі швидким розвитком.

Зовнішні консультанти — незалежні від клієнта консультативні компанії та їх працівники.

Імідж (англ. *image* — *образ*) — образ якої-небудь особи, предмета, явища, який цілеспрямовано формується й покликаний здійснити емоційно-психологічний вплив на кого-небудь для популяризації, реклами й т. ін.

Інвестиційний менеджмент — управління оборотним капіталом і основними засобами.

Індексний метод — метод, що ґрунтується на відносних показниках, які виражають відношення рівня явища до його рівня, взятого за основу порівняння.

Індивідуальні консультанти — фахівці в окремих галузях і напрямках діяльності: професори вищих навчальних і науково-дослідних установ або партнери консультативних фірм, що вийшли на пенсію.

Інноватори — працівники клієнтської організації, які перебувають у тісному контакті з організаційним середовищем і готові з певним ризиком розробляти, пропонувати й випробовувати, перевіряти ідеї.

Інструментарій консультування — комплекс методичних підходів та способів роботи з інформацією, яка характеризує клієнтську організацію загалом і конкретну ситуацію, над розв'язанням якої працюють консультанти.

Інтегральний метод — метод, що полягає в розкладанні результативного показника за чинниками і має універсальний характер, тобто застосовується до мул ьти плі кати в них, кратних і змішаних моделей.

Інтерв'ю — бесіда, що проводиться представниками консультативної організації з працівниками клієнта за певним планом, але без чіткої деталізації питань.

Інформація консультативна — комплекс відомостей про організацію і її середовище функціонування, якими володіє консультант.

Кількісні чинники — чинники, що виражають кількісну визначеність явищ і можуть бути отримані шляхом безпосереднього обліку.

Класифікація — зарахування об'єктів (спостережень, подій) до одного з наперед визначених класів.

Кластеризація — групування об'єктів (спостережень, подій) на основі даних (властивостей), що описують природу об'єктів.

Кластерний аналіз — поділ безлічі досліджуваних об'єктів і ознак на однорідні у певному розумінні групи або кластери.

Консалтингова пропозиція — сукупна кількість і вартість консультативних послуг, пропонованих консультативними організаціями.

Консультант-вчитель (англ. *consulting* — *консультування*) — поведінкова роль консультанта, яка реалізується в організовуванні і проведенні навчання персоналу клієнта шляхом тренінгів, тестувань, розв'язання ситуаційних завдань, проведення ділових ігор тощо.

Консультант-пропагандист — поведінкова роль консультанта, яка реалізується у впливі на організацію-клієнта шляхом пропаганди певних

підходів, поглядів, концепцій тощо з метою формування певного світогляду, уявлень, емоційного настрою, певного стилю поведінки людей.

Консультативна організація — підприємство, що надає консультативні послуги клієнтам (виробникам, продавцям, споживачам) за допомогою спеціально підготовлених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати управлінську проблему, розробити модель її розв'язання.

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

Консультативний сегмент ринку — сегмент, на якому здійснюють діяльність консультативні організації.

Коучинг (англ. *coach* — *тренер*) — конфіденційне, особисте партнерство між клієнтом-управлінцем і кваліфікованим коуч-менеджером з відповідними знаннями і досвідом для підвищення ефективності діяльності такого клієнта.

Креативність (англ. *creative* — *творчий*) — творчі здібності індивіда, що характеризуються готовністю до породження принципово нових незвичних ідей, які відрізняються від традиційних або прийнятих схем мислення і входять в структуру обдарованості як незалежний чинник; здатність вирішувати проблеми, що виникають усередині статичних систем.

Крива досвіду — кореляційна залежність, властива фізичним виробничим процесам, згідно з якою витрати на виробництво одиниці продукції падають на 20% завжди, коли обсяг виробництва подвоюється.

Критичний випадок — явище, яке вдалося зафіксувати і результат якого, позитивний чи негативний, з певних причин вимагає уваги консультанта.

Ліцензійні умови — установлені з урахуванням вимог законів вичерпний перелік організаційних, кваліфікаційних та інших спеціальних вимог, обов'язкових для виконання при провадженні видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню.

Ліцензія — документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку.

Масиви даних — інформаційні структури, що містять дані, які описують певні класи обстежених об'єктів.

Математичне програмування — засіб розв'язання завдань з оптимізації виробничо-господарської діяльності шляхом програмованого поетапного пошуку оптимального рішення.

Матричні моделі — схематичне віддзеркалення економічного явища або процесу за допомогою наукової абстракції шляхом побудови шахових схем і компактної форми представлення взаємозалежностей.

Метод «ЗС» — визначення конкурентних переваг організації, тобто тих унікальних характеристик, які дають змогу їй випереджати своїх конкурентів у сферах: організації (*company*), конкурентів (*competitors*), клієнтів (*customers*).

Метод аналізу «GAP» — комплекс спроб, спрямованих на пошук методів розроблення стратегії управління, які дають змогу організувати діяльність відповідно до найвищого рівня домагань організації.

Метод Дельфі — низка послідовно здійснюваних експертами процедур, спрямованих на формування групової думки з проблем, щодо яких бракує інформації.

Метод дослідження операцій — вивчення економічних систем, зокрема виробничотосподарської діяльності підприємств, з метою визначення такого поєднання структурних взаємопов'язаних елементів систем, яке дасть змогу досягти якнайкращих економічних показників з низки можливих.

Метод кореляційного і регресивного (стохастичного) аналізу — метод, призначений для визначення тісноти зв'язку між показниками, що не перебувають у функціональній залежності (зв'язок виявляється не у кожному окремому випадку, а в певній залежності).

Метод фокус-груп — групова дискусія під керівництвом фахівця (модератора), за якої увага учасників фокусується на досліджуваній проблемі (темі), з метою визначити ставлення до неї, з'ясувати мотивацію тих або інших дій.

Методологічна пропаганда — вплив на рішення клієнта стосовно вибору певної системи методів і прийомів розв'язання конкретної проблеми.

Моделі консультування — відображення організаційних форм взаємовідносин між консультантом і клієнтом, які відрізняються між собою організацією процесу консультування та ступенем участі на кожному етапі консультативного процесу зовнішніх консультантів і персоналу клієнтської організації, а також визначають вимоги до змісту виконуваних робіт.

Модель «4Ps» (*англ. product, price, place, promotion* — *товар, ціна, розподіл, просування*) — модель, за допомогою якої консультант може розробити (поліпшити) стратегію маркетингу і збуту для клієнтської організації через порівняння її товару, стратегії ціноутворення, методів розповсюдження і засобів просування із тими, що застосовують конкуренти.

Модель «експерт — клієнт» — модель, що передбачає залучення консультантів лише на етапі розроблення консультативних рекомендацій, що дає змогу мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і термін перебування консультантів в організації клієнта.

Модель консультування — схема проведення процесу консультування і побудови взаємовідносин між консультантом і клієнтом.

Модель «лікар — пацієнт» — модель, за якої консультант здійснює діагностику організації, виявляє проблеми клієнта та розробляє комплекс заходів, здатних їх вирішити.

Модель Мак-Кінсі «7S» (*англ. strategy — стратегія, skill — навиків, shared values — загально визначених цінностей, structure — структури, systems — систем, staff — кадрів, style — стилю*) — спосіб осмислення проблем, пов'язаних з розвитком або перебудовою організації, тобто з організаційними змінами.

Модель «спільна робота» — модель, що полягає в колективно організованій роботі працівників організації-клієнта та консультанта на всіх етапах консультування — від діагностування проблем до їх вирішення.

Модель SWOT — еластична схема аналізу галузі шляхом використання чотирьох категорій: сильних сторін (strength), слабких сторін (weaknesses), можливостей (opportunities) і загроз (threats) для організації.

Модель життєвого циклу продукції — крива продаж, що розглядається на часовому відрізку, який охоплює період від запуску виробу у виробництво до його «виходу» з ринку, тобто впровадження, початкове зростання, подальше зростання, зрілість, спад.

Молодші консультанти — працівники, які під керівництвом старших консультантів проводять дослідження діяльності клієнтських організацій, ідентифікують проблеми і обґрунтовують можливі шляхи їх вирішення.

Наглядова рада — орган, який відповідає за загальне керівництво консультативним проектом і його результати.

Наставники — особи, відповідальні за консультантів, які працюють поодиночці на об'єктах, територіально розташованих неподалік один від іншого.

Оброблення даних попереднє — перевірка достовірності даних, їх повноти, дотримання формальних вимог (одиниці виміру, спів розмірність величин, зіставність), об'єднання у масиви.

Оцінювання ефективності проведених змін — всебічне соціально-економічне оцінювання впливу реалізованого нововведення на зміну стану клієнтської організації, який існував до виконання консультативного проекту.

Парні порівняння — порівнювання окремих елементів з іншими з метою визначення, який із них є більш, менш або однаково важливим відповідно до обраної шкали.

Партнер — найвища посада в консультативній організації (президент, директор, віце-президент). Ними можуть бути засновники консультативної організації, фахівці, що починали свою діяльність з нижчих ступенів ієрархії, просунулися по службі і стали співвласниками організації.

Питання анкети відкриті — питання, на які опитуваний може відповісти довільно.

Питання анкети закриті — питання, які містять можливі варіанти відповідей, з яких опитуваний обирає відповідний йому варіант.

Питання анкети контактні — питання, які забезпечують встановлення контакту між особою, яка проводить опитування, і опитуваним.

Питання анкети контрольні — питання, за допомогою яких уточнюють, доповнюють відомості, отримані в основних питаннях.

Питання анкети напівзакриті — питання, в яких опитувана особа має можливість разом із запропонованими варіантами відповідей дати відкриту відповідь.

Питання анкети фільтраційні — питання, що ставляться у тому випадку, коли зі всіх опитуваних хочуть виділити тих осіб, які можуть надати інформацію, яка цікавить організаторів опитування.

Поведінкова роль консультанта — спосіб побудови відносин консультанта з персоналом клієнтської організації.

Попит на консультативні послуги — платоспроможна потреба бізнесових організацій, які стикаються з управлінськими проблемами, в отриманні консультативних послуг від незалежних зовнішніх консультантів.

Пошукувач фактів — поведінкова роль консультанта, вплив якого на клієнтську організацію відбувається шляхом науково обґрунтованого відбору надійних та достовірних джерел даних, наукових

методів аналізу й узагальнення отриманої інформації і подання отриманих результатів керівництву клієнта.

Предмет управлінського консультування — управлінські ситуації, які виникають у процесі функціонування виробничо-господарської організації і спричиняють чи можуть спричинити її неефективну діяльність.

Презентація звіту — захід, який передбачає ознайомлення працівників клієнтської організації з основними позиціями звіту, відповіді на виниклі в аудиторії питання, можливе уточнення і роз'яснення дій, здійснених консультантом при виконанні проекту.

Презентація консультативного проекту — публічне представлення виконаного консультативного проекту з метою переконання замовника у його високій ефективності і утвердження іміджу консультанта.

Проблема управлінська — ситуація, за якої виявляється невідповідність між реальним і бажаним етапом справ.

Продукт виробничої діяльності консультативної організації — консультативна послуга, яка є товаром і має конкретне втілення у вигляді програм, проектів, розробок, рекомендацій тощо.

Пропозиція консультативна — матеріальний доказ визначених умов співпраці консультанта і клієнта в межах проекту, який містить: формулювання проблеми (проблем); перелік завдань, що підлягають вирішенню, і тих позитивів, які можуть бути одержані внаслідок їх вирішення; опис передбачуваної ролі управлінських консультантів в реалізації проекту і обсяги необхідних робіт; підходи і методи, які будуть застосовані управлінськими консультантами в подальшій роботі; організаційні моменти співпраці консультантів з персоналом замовника консультативного проекту; розміри винагороди і способи розрахунків.

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

Процесний спосіб консультування — спільна робота консультанта і клієнта з пошуку відповідей на питання, що виникли у процесі виконання консультативного проекту.

Псевдоконсультативні організації — організації, які поряд з консультативними послугами включають до своїх статутів найрізноманітніші види діяльності, дозволені діючим законодавством, але які не мають жодного стосунку до консультативної діяльності.

Регресія — встановлення залежності безперервних вихідних змінних від вхідних.

Результат консультативної діяльності — конкретні зміни в організації бізнесу клієнта, передавання його співробітникам необхідних знань і навичок для поступового скорочення участі консультантів у розв'язанні аналогічних проблем в майбутньому.

Рекрутингові організації — консультативні організації, що спеціалізуються на доборі менеджерів та іншого, переважно управлінського, персоналу для клієнтських організацій, проводять спеціальне навчання для них.

Ринок консультативних послуг — сукупність економічних та організаційних відносин між виробниками і споживачами послуг, пов'язаними з процесом їх купівлі-продажу.

Розробник альтернатив — поведінкова роль консультанта, який пропонує клієнту для вибору кілька варіантів розв'язання проблеми визначаючи при цьому для кожного з них критерії оцінки альтернатив, стратегії реалізації кожного та супутній ризик.

Семантичне оцінювання даних — оцінювання смислового змісту і можливостей правильного розуміння отриманих даних.

Сертифікат — документ, який засвідчує відповідність товару або послуги конкретним стандартам або технічним умовам.

Системний підхід до вироблення управлінських рішень — розгляд всіх зв'язків, елементів, функцій, проблем виробництва і управління у комплексі, тобто у вигляді взаємопов'язаного цілого.

СІРА (Сертифікований міжнародний професійний бухгалтер) — програма міжнародної сертифікації бухгалтерів.

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

«Собаки» — умовна назва підприємств із низькою часткою ринку в галузях, що переживають стагнацію.

Соціально-економічна інформація — комплекс даних про соціальне і професійне становище опитуваних, розміри їх доходу, склад сім'ї тощо.

Соціально-психологічна інформація — комплекс відомостей про вплив на поведінку працівників об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Спосіб абсолютних різниць — модифікація способу ланцюгової підстановки: зміна результативного показника за рахунок кожного чинника способом різниць, що визначається як добуток відхилення чинника, який вивчається.

Спосіб відносних різниць — спосіб, що застосовується для вимірювання впливу чинників на приріст результативного показника в мультиплікативних і змішаних моделях вигляду $y = (a - b) * c$.

Спосіб консультування — обрана система відносин між консультантом і клієнтом, яка визначає ступінь активності кожного з них на окремих етапах процесу консультування.

Спосіб ланцюгових підстановок — визначення низки проміжних значень узагальнюючого показника шляхом послідовної заміни базисних (планових) значень чинників на звітні.

Старші консультанти — працівники консультативної організації, що відповідають за окремі напрями або етапи консультативного процесу, підпорядковуючись керівникам груп консультантів, очолюють відділи або спеціалізовані відділення організації.

Стратегічне консультування — напрям управлінського консультування, який допомагає менеджерам вищої ланки побачити і зрозуміти стратегічні можливості, що відкриваються перед компаніями.

Структура — внутрішня побудова об'єкта управління, яка визначає порядок організування виконання завдань, пов'язаних із зовнішніми і внутрішніми транзакціями.

Структуральний розвиток ринку — виникнення нових видів бізнесової діяльності.

Суб'єкт консультування — організаційно оформлена в єдиний колектив група працівників консультативної і клієнтської організації, залучена до процесу консультування, розроблення консультативних рекомендацій та їх реалізації.

Теорія ігор — розділ дослідження операцій, теорія математичних моделей ухвалення оптимальних рішень в умовах невизначеності або конфлікту кількох сторін, що мають різні інтереси.

Технічний експерт — особа, яка на основі наявних у неї спеціальних знань та досвіду проводить технічну експертизу проектів удосконалення управління, розроблених персоналом клієнтської організації.

Товари-субститути — нові товари, які можуть виконувати аналогічні функції з уже наявними на ринку товарами.

Точка безбитковості — величина обсягу продажів, за якої організація буде у змозі покрити всі свої витрати (постійні та змінні), не отримуючи прибутку.

Трендовий аналіз — аналіз, призначений для вивчення відносних темпів зростання і приросту показників за низку років до рівня базисного року при дослідженні рядів динаміки.

Упорядкування даних — оцінювання даних із прагматичних і семантичних позицій.

Управління прибутком — зміст дій керівництва організації, що зводиться до максимізації чистого прибутку.

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

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

Функціонально-вартісний аналіз — аналіз, що використовується для удосконалення організаційної структури управління, уточнення конкретних функцій окремих підрозділів і посадових осіб, підвищення якості підготовки, обґрунтування та реалізації управлінських рішень, покращення кадрового, інформаційного і технічного забезпечення систем управління, регламентації процесів управління.

Центр управління проектом — структурний підрозділ, що відповідає за щоденну координацію зусиль робочої групи, планування її діяльності, підготовку звітів, двосторонні комунікації.

Цінність (вартість) (за М. Портером) — обсяг грошей, які покупи ці потенційно можуть сплатити за свої придбання.

Штучні нейронні мережі — обчислювальні структури, що моделюють прості біологічні процеси, аналогічні процесам, що відбуваються в людському мозку.

Якісні чинники — чинники, що визначають внутрішні якості, ознаки і особливості явищ, які вивчаються (продуктивність праці, якість продукції, середня тривалість робочого дня і т. д.).

Література

Алешникова В. Й. Использование услуг профессиональных консультантов. Модульная программа для менеджеров. — В 12-ти т. — М: ИНФРА-М. 1999.

Бисвас С., Твитчелл Д. Руководство по управленческому консалтингу / Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.

Бурнард Ф. Тренинг навчальних консультування. — СПб.: Питер, 2002.

Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності. — К.: КНЕХ 2000.

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. Й. В. Андреевой. — СПб.: Питер, 2001.

Лісна Н. С., Ріпка В. Б., Шатовська Т. Б. Інтелектуальний аналіз даних: Навч. посіб. — Харків: ХНУРЕ, 2003.

Макхем К. Управленческий консалтинг / Пер с англ. — М.: Дело и Сервис 1999.

Ситник В. Ф., Краснюк М. Т. Інтелектуальний аналіз даних (дейтаманінг): Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2007.

Управленческое консультування. Введение в профессию / Под ред. М. Кубра. — М.: Планум, 2004.

Хабакук М., Оя З. Использование консультантов в управлении. — Таллинн, 1981.

Швиданенко Г. О. та ін. Бізнес-діагностика підприємства: Навч. посіб — К.: КНЕУ 2007.

[http:// www.consider.ru](http://www.consider.ru)

<http://www.consulting.ru>

<http://www.expert.ru>

<http://www.bcg.ru>

<http://kis.pcweek.ru13!>

<http://uamc.com>

<http://www.wsclan.narod.ru>

<http://www.hrm.ru>

<http://www.igisp.ru>

http://management.com.ua/consulting/cons00_6.html

http://www.rea.ru/misc/fin_enc.nsf/ByID/NT00003832

<http://consult.webzone.ru/dissar.htm>

<http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-02.shtml>

<http://www.econom.nsc.ru/eco/Menedger/Sherbak/index.htm>

<http://www.bi2office.ru/index.phtml7ids230>

<http://consult.web2one.ru/marcon.htm>

<http://www.martex.ru/printusefulwho.html>

<http://www.manage.ru/consulting/mkintro-02.shtml>

www.cfin.ru