

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

**С. І. Бай
І. П. Миколайчук
В. С. Ціпуринда**

КОНСАЛТИНГ

Навчальний посібник

Київ 2018

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ
заборонено**

УДК 005.942(075.8)

Б 12

Автори: С. І. Бай, д-р екон. наук, проф., зав. кафедри менеджменту
Київського національного торговельно-економічного університету;
І. П. Миколайчук, канд. екон. наук, доц. кафедри менеджменту
Київського національного торговельно-економічного університету;
В. С. Ціпурина, канд. екон. наук, доц. кафедри менеджменту
Київського національного торговельно-економічного університету

Рецензенти: В. Є. Барановська, канд. екон. наук, проректор з науково-
педагогічної роботи Державної екологічної академії
післядипломної освіти та управління;
О. М. Петухова, д-р екон. наук, проф., професор кафедри
менеджменту та адміністрування Національного університету
харчових технологій;
І. В. Федулова, д-р екон. наук, проф. Київського національного
торговельно-економічного університету;
Ю. М. Уманців, д-р екон. наук, проф. Київського національного
торговельно-економічного університету

*Рекомендовано до друку вченою радою Київського національного
торговельно-економічного університету
(протокол № 5 від 27 грудня 2017 р.)*

Бай С. І.

Б 12 Консалтинг : навч. посіб. / С. І. Бай, І. П. Миколайчук,
В. С. Ціпурина. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. –
432 с.

ISBN 978-966-629-916-4

DOI: 10.31617/np.knute.2018-1135

У навчальному посібнику комплексно і системно висвітлено сучасні підходи до розкриття сутності консалтингу, особливостей інституту консультування та ринку консалтингових послуг, а також сутність консультаційного процесу: його закони і закономірності, принципи, технологію процесу консультування, проблеми відповідальності консультанта.

Навчальний посібник містить модульні практичні завдання у вигляді творчих аналітичних розрахункових задач, ситуаційних вправ, що дасть змогу студентам наблизитися до реальних умов їх діяльності і набути навичок щодо конкретних технологій консалтингу. До кожної теми надаються методичні рекомендації до її вивчення та тести для контролю здобутих знань, перелік контрольних запитань та завдань для самостійної роботи, а також глосарій.

Для студентів освітнього ступеня «магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізацій «Менеджмент організації», «Менеджмент персоналу», «Торговельний менеджмент», «Менеджмент інноваційної діяльності» та викладачів закладів вищої освіти.

УДК 005.942(075.8)

ISBN 978-966-629-916-4

© Бай С. І., Миколайчук І. П., Ціпурина В. С.,
2018

© Київський національний торговельно-
економічний університет, 2018

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
РОЗДІЛ 1. ІНСТИТУТ КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ	8
Тема 1.1. Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування	10
Тема 1.2. Ринок консультаційних послуг. Зміст консалтингової діяльності	23
Тема 1.3. Консалтинг як сфера управлінської діяльності. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності	36
Тема 1.4. Особливості становлення і розвитку управлінського консалтингу в Україні	46
Тема 1.5. Перешкоди для розвитку консалтингової діяльності	54
РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ	77
Тема 2.1. Основні етапи консультаційного процесу. Критерії вибору консалтингової послуги. Багатопрофільний підхід у консалтингу	78
Тема 2.2. Діагностика організації, методологія та системний алгоритм проведення дослідження. Вибір моделі аналізу ситуації	94
Тема 2.3. Суть та мета консультаційних пропозицій. Документальне оформлення результатів консультування	123
Тема 2.4. Технологія розроблення та впровадження рекомендацій для клієнтів. Інтеграція консультування і навчання в організаціях	148

РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТИ ПРОЦЕСУ КОНСУЛЬТУВАННЯ	210
Тема 3.1. Методичний інструментарій консультування. Методи управлінського консультування	211
Тема 3.2. Класифікація методів розв’язання управлінських проблем. Типологія і моделі взаємовідносин «консультант – клієнт»	221
Тема 3.3. Методичні підходи до розроблення консультаційних рекомендацій	228
Тема 3.4. Організація процесу презентації консультаційних рекомендацій	237
Тема 3.5. Програма підготування до впровадження змін. Стадії реалізації організаційних змін	255
 РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ, ЩО НАДАЮТЬ КОНСУЛЬТАЦІЙНІ ПОСЛУГИ	 285
Тема 4.1. Особливості організаційної структури консалтингових фірм	286
Тема 4.2. Управління роботою консультаційної фірми на основі інтеграційного (проектного) підходу	295
Тема 4.3. Особливості кадрової політики консалтингових фірм. Відбір, наймання та навчання персоналу консалтингових фірм	297
Тема 4.4. Визначення стратегічного вибору консалтингової фірми. Стратегії надання консультаційних послуг	314
 РОЗДІЛ 5. МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ	 359
Тема 5.1. Управління маркетингом консультаційних послуг	360

Тема 5.2. Політика нововведень у маркетинговій діяльності консалтингових фірм	364
Тема 5.3. Роль цінової політики у маркетинговій діяльності консультаційних фірм. Розроблення комплексу просування консалтингових послуг	367
Тема 5.4. Розроблення системи маркетингової інформації консалтингових фірм	374
 РОЗДІЛ 6. ЯКІСТЬ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ	 389
Тема 6.1. Якість та результативність консультаційних послуг	390
Тема 6.2. Чинники забезпечення ефективного впровадження пропозицій консультантів	393
Тема 6.3. Оптимізація портфеля консультаційних послуг	395
Тема 6.4. Етика та відповідальність консультанта	396
Тема 6.5. Оцінювання результатів консультування	397
 ГЛОСАРІЙ	 417
 СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	 427

ПЕРЕДМОВА

Навчальний посібник підготовано відповідно до програми дисципліни «Консалтинг», яка викладається у закладах вищої освіти і є основою для подальшого вивчення дисциплін менеджерського циклу, пов'язаних зі специфікою спеціальностей.

Автори видання проаналізували й узагальнили сучасні підходи до управління відомих вітчизняних і зарубіжних учених у сфері консалтингу.

Мета навчального посібника – теоретичне та практичне підготування фахівця з питань:

- історії розвитку консалтингу, сутності основних його понять і категорій;
- розвитку інституту консультування та ринку консалтингових послуг;
- сутності консультаційного процесу, його законів і закономірностей;
- технології процесу консультування, маркетингу консалтингових послуг;
- управління організаціями, які надають консультаційні послуги;
- якості та результативності консультаційного процесу;
- проблем відповідальності консультанта.

Вивчення матеріалу навчального посібника передбачає також практичне підготування та формування вмінь з питань: визначення місії та цілей організації; вибору і застосування сучасних принципів консалтингу; аналізу та побудови різних типів організаційних структур управління організаціями; налагоджування комунікації у процесі управління; визначення і розподіл функцій управлінського персоналу та здійснення ефективного делегування; технології розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень; подолання опору організаційним змінам; формування високої організаційної культури управління; оцінювання ефективності консалтингу.

Також до завдань навчального посібника з дисципліни «Консалтинг» належить сприяння активному розвитку в студентів здатності до самонавчання та самовдосконалення, що допоможе майбутньому фахівцю опанувати будь-яку виробничу чи комерційну ситуацію. У матеріалах посібника розкривається зміст основних програмних питань нормативної дисципліни «Консалтинг», з урахуванням досягнень у сфері консалтингу та управління сучасними вітчизняними і зарубіжними суб'єктами господарювання.

Для засвоєння і перевірки здобутих знань подаються методичні рекомендації до вивчення теми, модульне практичне (контрольне) завдання у формі творчої комплексної аналітично-розрахункової задачі (ситуаційної вправи), тести для самоконтролю здобутих знань, завдання для самостійної роботи, а також список рекомендованих джерел.

Практичними (модульними) завданнями, що формують професійні вміння є, насамперед, творчі аналітично-розрахункові професійно орієнтовані задачі (ситуаційні вправи), які моделюють реальні ситуації. У кожній задачі (ситуаційної вправи) є мета і завдання, вихідні умови (характеристика ситуації), інформаційне забезпечення та алгоритм розв'язку. Зміст задачі відповідає одній або кільком темам дисципліни.

Тестові завдання, які є до кожної теми, – це основа формування банку тестових завдань для підсумкового екзамену, а також складова державної атестації на рівні магістра.

У навчальному посібнику подані тестові завдання закритого типу з множинним вибором (чотири відповіді), серед яких правильною є лише одна. Процедура оцінювання і контролю за цим типом тестів – комп'ютеризована, але під час проведення окремих практичних занять можливе і тестування на паперових бланках. До деяких тем пропонуються тестові завдання на відповідність (на асоціативні зв'язки), які дають можливість перевірити знання фактів, термінології, взаємозв'язків, визначень і містять

орієнтований перелік запитань та завдань для успішного підготування до екзамену з дисципліни «Консалтинг». Посібник побудований відповідно до вимог державного освітнього стандарту України та повинен допомогти студентам усіх форм навчання в опануванні дисципліни «Консалтинг». Крім того у книзі враховано взаємозв'язок дисципліни з іншими дисциплінами: «Стратегією управління», «Управлінням інноваціями», «Менеджментом персоналу», «Конфліктологією», «Операційним менеджментом».

Користуючись навчальним посібником, студенти зможуть краще усвідомити сутність систем консалтингу, його технологію, підходи до формування раціональних організаційних структур управління консалтинговою фірмою, вибирати і застосовувати оперативно найефективніші методи консультування для досягнення визначеної мети.

Фундаментом матеріалу навчального посібника слугували управлінські постулати та сучасні підходи до консалтингу, розроблені відомими вітчизняними та зарубіжними вченими в цій сфері.

МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ

Розділ 1. ІНСТИТУТ КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

- Тема 1.1. Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування.
- Тема 1.2. Ринок консультаційних послуг. Зміст консалтингової діяльності.
- Тема 1.3. Консалтинг як сфера управлінської діяльності. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності.
- Тема 1.4. Особливості становлення і розвитку управлінського консалтингу в Україні.
- Тема 1.5. Перешкоди для розвитку консалтингової діяльності.

Ключові слова: консалтинг, інформація, консалтингова фірма, інститут консультування, ринок консультаційних послуг, консалтингова діяльність, консалтингові продукти, ліцензування і сертифікація, інформаційні технології, попит на консалтингові послуги, конфіденційність, економічний консалтинг, управлінський консалтинг, тип консалтингового продукту.

Після вивчення теми Ви повинні вміти:

- визначати сутність, роль консалтингу як специфічної сфери людської діяльності;
- визначати сутність основних понять і категорій консалтингу;
- здійснювати моніторинг пріоритетних напрямів консалтингової діяльності в Україні та країнах світу;
- визначати сутність та основні вимоги до процесу ліцензування і сертифікації консалтингової діяльності;
- визначати основні тенденції політики глобальних фірм та транснаціональних корпорацій з консалтингу;
- визначати основні перешкоди для розвитку консалтингової діяльності.

Методичні рекомендації щодо вивчення розділу 1

У процесі вивчення теми необхідно усвідомити сутність і мету вивчення консалтингу, його роль як науки, визначити предмет і завдання консалтингу та його складові елементи як системи.

Потрібно також усвідомити сутність категорій «консалтинг», «управлінське консультування», «консалтингова діяльність», «консалтинговий продукт», «ліцензування», «сертифікація» та їх основну концептуальну роль у системі консалтингу.

Розкриття змісту теми 1.1. Виникнення та тенденції розвитку інституту консалтування

Консалтинг як самостійна професійна діяльність своїм виникненням зобов'язаний менеджменту.

Виникнення консалтингу пов'язане із зародженням наукового управління у другій половині XIX ст. З одного боку, становлення цієї сфери бізнесу було засноване на виявленні й описі різних методів і принципів консультування. З іншого – підприємець повинен був сам відчувати незадоволеність своїм рівнем управління і бажання вдосконалювати свої справи та методи управління. Консультування на основі теорії наукового управління концентрувалося на питаннях продуктивності й ефективності роботи фабрики, раціональної організації праці та зниженні витрат виробництва. Таке консультування називали організацією виробництва, а консультантів – експертами з ефективності.

З поживленням розвитку промисловості та загостренням конкурентної боротьби очевидної цінності набув так званий четвертий чинник виробництва – інформація. Запорукою успіху в бізнесі стала не лише ринкова обізнаність підприємства (щодо цін, конкурентів, споживачів), але і його управлінська інформованість (про доцільну організацію виробництва, праці, мотивацію, менеджмент). Теорія управління надавала численну кількість схем організації ефективного бізнесу та, водночас, ускладнювала оволодіння ними для окремого менеджера.

На початку XX ст. сфера діяльності консалтингу розширилася, з'явилися перші професійні консультанти: Фредерік Тейлор, Генрі Гант, Артур Д. Літл, Френк і Ліліан Гілберт, Тоуерс Перрін і Гаррігтон Емерсон. Останні двоє заснували перші консалтингові фірми. У 1914 р. у Чикаго Едвін Буз заснував службу ділових досліджень Booz Allen & Hamilton («Буз-Аллен енд Гамільтон»). З'явилися консалтингові фірми з управління людськими ресурсами, з

управління збутом і маркетингом, а також з управління фінансовими ресурсами.

У 1925 р. Джеймс О. Мак-Кінсі й Ендрю Томас Карні у партнерстві заснували фірму, яка надавала фінансово-аналітичну та бухгалтерську допомогу, що поклала згодом початок двом серед 28 найбільшим у світі консалтинговим фірмам: McKinsey&Company і A.T.Kearney (А.Т.Карні). Пізніше соціолог Елтон Мейо своїм відомим Хоторнським експериментом започаткував розвиток мотиваційних концепцій управління персоналом. У 1920–30 рр., після Великої депресії, управлінський консалтинг завоював визнання в усіх промислово розвинених країнах. Однак його обсяги і сфери застосування залишалися обмеженими. Його послугами користувалися в основному великі промислові фірми. Разом з тим з'явився попит на консультування державного сектору та військового комплексу, що відіграло важливу роль під час Другої світової війни.

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

Реальне ж становлення галузі як самостійної сфери бізнесу відбулося тільки в 1950-і рр. Післявоєнний період називають «золотими роками» консультування. Саме в той час попит на консалтингові послуги почав зростати особливо інтенсивно. Пояснювалося це післявоєнним будівництвом, зростанням ділової активності, прискоренням науково-технічного прогресу, інтернаціоналізацією промисловості, торгівлі та фінансів. Більшість консалтингових фірм, створених у ті роки, існують і донині та займають лідируючі

позиції. З тих пір консультування розвивається надзвичайно інтенсивними темпами, набагато швидше, ніж давні галузі економіки та ті, які виникли зовсім недавно.

Разом з тим оцінювання масштабів і динаміки розвитку світової консалтингової індустрії дотепер є досить непростю справою, оскільки експерти ніяк не можуть домовитися про те, як визначати її межі. Інтерес становить сама еволюція підходів до визначення цих меж, що значною мірою є відображенням істотних змін, які періодично відбуваються в рядах численних учасників індустрії управлінського консалтингу. Фахівці зазначають, що найбільш вузькі дефініції управлінського консалтингу включають туди тільки діяльність легендарної McKinsey&Company і її конкурентів зі стратегічного консультування: Bain («Бейн»), Boston Consulting Group («Бостон Консалтинг груп») та ін. До них часто зараховують і найстаршу консультаційну фірму Arthur D. Little («Артур Д. Литтл»).

Однак стратегічний консалтинг – не єдина сфера інтересів і діяльності подібних фірм. Формування управлінського консультування як самостійної індустрії починалося з розв’язанням класичних проблем стратегічного менеджменту, різних аспектів корпоративної стратегії, проведення стратегічних досліджень ринку, планування великих організаційних перетворень. У 1990 р. у Західній Європі працювало 43 тис. консультантів з управління, економіки та фінансів. Обсяг послуг, які вони надали, становив близько 5 млрд дол., а в 1995 р. тільки в Німеччині налічувалося 44,2 тис. консультантів. Обсяг наданих ними послуг лише в цій країні досяг 9,7 млрд дол.

У Великобританії за останні роки чисельність консультантів з управління також зросла в кілька разів. Продуктивність на одного консультанта (оплата одного консультанта), за даними FEASO, в 1996 р. становила: у Німеччині – 219,4 тис. дол.; Швейцарії – 206,8 тис. дол.; Данії – 180,1 тис. дол.; Угорщині – 43,3 тис. дол. Широка популярність консалтингу привела до того, що у США в 1970-і рр. на кожні 100 керівників у промисловості припадав

1 консультант. Зростання числа консультантів привело до того, що в 1980-і рр. з'явився навіть термін «консультанто-озброєність», що визначається відношенням загального числа жителів країни до числа консультантів.

Навіть у періоди спаду загальної ділової активності консалтинг розвивається. Додатковим свідченням цього є зростаюча в цей час потреба консалтингових фірм як у фахівцях, так і в обслуговуючому персоналі. Характерною ознакою розвитку управлінського консалтингу, починаючи із другої половини 1960-х рр., стало активне впровадження у сфері найбільших аудиторських фірм. Число найбільших і представницьких з них завдяки гігантським злиттям послідовно зростало до «великої вісімки» на початку 1980-х рр., «шістки» – на початку 1990-х та «п'ятірки» і навіть «четвірки» – нині. До 2001 р. до «великої п'ятірки» зараховували: Price water house Coopers (Pwc), Ernst & Young, KPMG, Deloitte Touche Tomatsu (DTT), Arthur Andersen.

У країнах Східної Європи консалтингова діяльність активно розвивалася в 1950-і рр. і була практично вилучена в більш пізній період під впливом монополізації виробництва та усунення конкуренції на ринку. Крім того, необхідність у залученні зовнішніх консультантів знижувалася завдяки широкій мережі науково-дослідних, проектно-конструкторських і технологічних служб. Однак уже наприкінці 1960-х – на початку 1970-х рр. почали з'являтися нові консалтингові фірми. Зазвичай вони створювалися на базі університетів та інститутів. Консультуванням також почало займатися багато госпрозрахункових науково-дослідних і проектно-конструкторських організацій.

З кінця 1970-х рр. створюються малі підприємства, які спеціалізуються в наданні консалтингових послуг. Вони почали розвиватися в Угорщині, а трохи пізніше – Болгарії, Польщі та Чехословаччині. Крім того, створювалися спільні консалтингові фірми за участю закордонного капіталу, а також фірми при громадських організаціях, науково-технічних товариствах, союзах. Державні реформи позитивно вплинули на розвиток консалтингу. Розширення самостій-

ності економічних суб'єктів і значна децентралізація розв'язання соціально-економічних питань створили умови для виникнення інституційних форм консультування.

У цей час у перерахованих вище країнах консалтингова діяльність розгорнулася в повному обсязі, а ринок таких послуг у цих країнах проявляє істотні ознаки розвиненого ринку. У травні 1987 р. у Парижі відбулася Всесвітня конференція консультантів з управління. У ній узяли участь консультанти з 231 консалтингової фірми з Великобританії, США, Аргентини, Австралії, Бельгії, Бразилії, Голландії, Данії, Канади, Китаю, ФРН, Фінляндії, Франції, Ісландії, Індії, Ірландії, Італії, Японії, Монако, Норвегії, Португалії, Іспанії, Швеції, Швейцарії й Філіппін.

Ця конференція відкрила нову еру розвитку консалтингу. І саме в подальші роки спостерігалось особливе зростання консалтингових послуг у всьому світі. Крім першої, проведеної в Парижі (1987), були проведені конференції: у Нью-Йорку (1990), Римі (1993), Йокогамі (1996), Берліні (2000), Варшаві (2004) та ін. У документах IV Всесвітнього конгресу консультантів констатується, що консалтинг уже є всесвітньою галуззю економіки – індустрією, яка перебуває у процесі становлення. На думку професора Дж. Уілкінсона (штат Аризона, США), управлінський консалтинг матиме такі ознаки [3]:

- буде ще більш спеціалізованим. Консалтингові фірми послідовно будуть вводити нові спеціалізації, так само як виробничі підприємства впроваджують виробництво нових продуктів. В останні роки деякі фірми виробили або підсилили кілька спеціалізованих сфер. Перша з них – це фінансове моделювання, використання програмного забезпечення. Друге – використання клієнтом одного й того самого консультанта. Цей консультант надає консалтингові послуги з усіх аспектів діяльності клієнтської організації. Третя сфера – асистування у великих проектах, що тривають від року й більше;

- діючі консультанти будуть більш тісно взаємодіяти з факультетами бізнес-шкіл, використовуючи результати досліджень, проведених у цих академічних інститутах. У

відповідь вони будуть забезпечувати ці дослідження необхідними матеріалами;

- консалтингові фірми або будуть залишатися дрібними і спеціалізуватимуться на якійсь одній сфері, або стануть досить великими і будуть пропонувати широке коло спеціалізацій;

- кількість консультантів, які не є співробітниками консалтингових фірм, буде продовжувати зростати, оскільки вони пропонують якісні послуги за меншу ціну. Але вони не зможуть витіснити штатних консультантів, які надають більш об'єктивні послуги;

- оскільки чисельність консультантів збільшується, вони розробляють і новіші способи позиціонування своїх послуг;

- кращі випускники бізнес-шкіл будуть залучатися до професії управлінського консультанта.

Щодо темпів та характеру розвитку управлінського консалтингу, то варто зазначити, що серед фахівців немає єдиної думки. Одні з них стверджують, що галузь буде розвиватися в такому ж прискореному темпі і в найближчі десятиліття. Менш оптимістичні дослідники говорять про те, що швидкі темпи розвитку можуть зберегтися лише для досить вузької групи найбільших консалтингових фірм, які зуміють освоїти і запропонувати клієнтам повний набір продуктів управлінського консультування. Реальний розвиток галузі, як підкреслюють інші дослідники, навряд чи буде відповідати таким крайнім сценаріям, а скоріше продемонструє усереднений варіант, що базується на комбінації зазначених тенденцій.

Таким чином, очевидна тенденція до посилення домінування глобальних за розмахом діяльності і широко диверсифікованих відносно пропонованих консалтингових продуктів найбільших фірм не призводить до зникнення дрібних і середніх спеціалізованих фірм. Вони продовжують успішно знаходити свої ніші на національних ринках консультаційних послуг. Зберігається величезний потенціал зростання для транснаціональних лідерів світового консалтингу.

Сучасний розвиток світового управлінського консультування характеризується досить високими темпами

зростання. За даними бюлетеня Consultants News, з 1990 р. середньогалузевий щорічний темп приросту становить 10%, а в провідних фірм цей показник коливається від 20% до 30%. Якщо для інших сфер бізнесу десятивідсоткове зростання є більш-менш задовільним, то для консалтингу такий рівень вважається критичним.

За даними Європейського управління (ФЕА-КО) консалтингова індустрія в Європі подолати певний період застою з досягненням протягом трьох років поспіль значного темпу зростання: +3,8% у 2013 р., +5,2% в 2014 р., і +6,6% у 2015 р. [2]. В 2015 р. галузь консалтингових послуг пережила значне зростання з точки зору обороту і зайнятості. Зростання було відзначено, головним чином, у Німеччині та Великобританії, але воно поширилося у всіх європейських країнах, виділяючи досить загальне оздоровлення.

Європейський ринок консалтингових послуг дуже орієнтований на сферу послуг: на неї припадає 59% консалтингового обігу в 2014 р. Консалтингові послуги у виробничій сфері державного сектору становлять відповідно 28% і 13% від загального ринку консалтингових послуг [2].

У консалтингу, як і в будь-якій іншій сфері бізнесу, є великі, середні та дрібні фірми. З чисельністю фахівців і обсягом річного обороту послуг 2% із загального числа фірм можна вважати великими, близько 11% із 32 фірм – середніми, а 87% фірм – дрібними.

Світовий ринок управлінських консультаційних послуг при цьому поділений так: 2% великих консалтингових фірм обслуговують 66% клієнтських організацій, 11% середніх фірм – 25%, 87% дрібних фірм – 9% світового ринку консалтингових послуг. Велика фірма має у складі персоналу від 300 до 30 тис. професіоналів і річний дохід – від 70 млн до 30 млрд дол. У середній фірмі працює від 100 до 300 професіоналів, генеруючи річний дохід до 50 млн дол. Дрібні фірми – це фірми, в яких зайнято в середньому 4 професійні консультанти та річний дохід становить не більше 0,5 млн дол. Переважна більшість усіх консультаційних фірм – дуже невеликі: найчастіше складаються лише з однієї людини.

Однак, незважаючи на те, що більшість консалтингових фірм дрібні, основна маса всіх консультантів працює у великих фірмах. У США, наприклад, близько $\frac{3}{4}$ консультантів працює в фірмах із чисельністю персоналу більше 100 чоловік. На частку таких фірм припадає $\frac{3}{4}$ загального доходу, одержаного в цій галузі у США. У 2008 р. світовий ринок консалтингових послуг уже оцінювався у 215 млрд євро (близько 300 млрд дол.), а європейський ринок – у 82,9 млрд євро [22; 28]. У загальній структурі професійних послуг послуги менеджмент-консалтингу становлять 57%. Аналіз структури менеджмент-консалтингових послуг дав такі результати: 30,0% – ІТ-консалтинг; 25,2% – операційний консалтинг; 21,7% – консультування з питань стратегічного управління; 10,5% – HR-консалтинг; 9,1% – консультування з питань управління проектами; 3,5% – інші послуги.

Структура надання консалтингових послуг за різними сферами діяльності має такий вигляд: 32% – замовлення від промислових підприємств; 22% – від підприємств фінансового сектору економіки; 16% – від підприємств з виробництва товарів народного споживання; 25,20%; 21,70%; 10,50%; 9,10%; 3,50% – ІТ-консалтинг; операційний консалтинг; стратегічний консалтинг; HR-консалтинг; консультування з питань управління проектами; інші послуги 30,0% і 34,9% – від компаній сфери телекомунікацій; 8% – від підприємств енергетичного сектору; 5% – від транспортних підприємств; 5% – від підприємств оптової та роздрібної торгівлі; 3% – від інших джерел.

За даними New York Times, 15% підприємств користуються послугами консультантів на регулярній основі та 35% звертаються за допомогою до консультантів у разі потреби. На частку США припадає близько 45% (94,55 млрд євро) всього світового ринку управлінських консалтингових послуг. Структура попиту на консалтингові послуги у країнах Європи така:

- Німеччина – 22,33 млрд євро;
- Великобританія – 20,97 млрд євро;
- Іспанія – 7,90 млрд євро;

- Франція – 6,73 млрд євро;
- Нідерланди – 2,78 млрд євро;
- Австрія – 2,69 млрд євро;
- Італія – 2,55 млрд євро;
- Данія – 2,07 млрд євро;
- Бельгія – 1,13 млрд євро.

За останні роки спостерігається розвиток ринку консалтингових послуг (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Розвиток ринку консалтингових послуг у Європі
2013 – 2015 рр.**

<i>Країна</i>	<i>Оборот управлінського консалтингу – темпи зростання в 2013 р.</i>	<i>Оборот управлінського консалтингу – темпи зростання в 2014 р.</i>	<i>Оборот управлінського консалтингу – темпи зростання у 2015 р. (експ.)</i>	<i>Оборот управлінського консалтингу – щорічно середньорічний темп зростання (2012–15)</i>	<i>ВВП** щорічно – середньорічний темп зростання (2012–15)</i>
Австрія	9,0%	6,6%	4,9%	6,8%	1,5%
Фінляндія	0,0%	5,0%	5,0%	3,3%	1,2%
Франція	0,8%	2,9%	5,0%	2,9%	1,1%
Німеччина	6,3%	6,3%	7,5%	6,7%	2,4%
Греція	2,8%	3,1%	2,0%	2,6%	1,6%
Ірландія	5,7%	4,9%	11,0%	7,2%	3,8%
Італія	0,3%	5,7%	5,3%	3,9%	0,2%
Словенія	2,3%	1,1%	0,5%	1,0%	1,8%
Іспанія	3,7%	4,6%	4,3%	1,0%	0,7%
Європейські Панелі	3,8%	5,2%	6,6%	5,2%	1,9%
Великобританія	6,2%	10,4%	8,7%	8,4%	4,0%

Джерело: [2]

За даними табл. 1.1, оборот європейського ринку консалтингових послуг, досягнувши: +3,8% в 2013 р., в останні три роки зріс +5,2% у 2014 р. та +6,6% 2015 р. Великобританія і Німеччина показали позитивну динаміку галузі на європейському рівні.

Аналіз галузі за 2007–2015 рр. показав, що ринок консалтингових послуг подолав спад, який позначився в Європі. З 2007 р. ринок консалтингових послуг зріс у середньому на 3,7% в рік, а європейський ВВП зріс у середньому 1,0% у рік. Однак дослідження задоволеності послугами консультантів, проведене на західних підприємствах, довело, що чим більші розміри консалтингової фірми, тим менше клієнти задоволені їх послугами, тому попит на використання послуг консультування окремими консультантами та малими фірмами не спадає.

Водночас серед провідних консалтингових агентств і компаній світу відзначилися такі: Fleishman-Hillar, Weber Shandwick, Hill& Knowlton (США), Porter Novelli, The Boston Consulting Group, Bain&Company, Accenture, Bearing Point, McKinsey&Company, Oliver Wyman, Roland Berger. Усі ці фірми є агентствами широкого профілю, що мають представництва в різних країнах світу. Вони надають послуги в сфері організації та оптимізації бізнесу, впровадження інформаційних технологій, управління персоналом, логістичними процесами, політичного консалтингу, юриспруденції, фінансів, on-line комунікаціях.

Ринок консалтингових послуг у Китаї швидко розширюється, і за 10 років він зріс від 21% у 1998 р. до 66% усього ринку Азіатсько-Тихоокеанського регіону в 2008 р. Аналіз цього ринку показує, що в останні 4 роки він різко зріс у всіх сегментах консалтингової практики: стратегія, управління операціями, IT та HR. Фірми, які працюють у Китаї – Accenture, ATKearney, Bearing Point, Bain& компанія Boston Consulting Group, Booz Allen Hamilton, Capgemini, Deloitte, H&J Vanguard Консалтинг, Hewitt Associates, HP Consulting, IBMBCS, LEK Консалтинг, Lenovo-Азія Інфо, Mc Kinsey& компанія «Мерсер», Monitor Group, Roland Berger Strategy

Consultants, Sino Strategy, Sinotrust консультантів з менеджменту, Watson Wyatt.

Об'єм консалтингових послуг (без ІТ-консалтингу) вже у 2009 р. досяг 1,75 млрд дол. У той же час об'єм ІТ-консалтингу на китайському ринку досяг 14,3 млрд юанів (2,1 млрд дол.).

Іноземні інвестиційні компанії споживають 90% ринку консалтингових послуг Китаю, коли вітчизняні компанії – лише 10%. Традиційно китайські національні компанії раніше не запрошували професійних консультантів для допомоги у прийнятті господарських рішень. Але багато чого змінилось на сьогодні, і все більше китайських компаній звертаються за допомогою у консалтингові фірми. Тож за оцінюваннями сукупні темпи росту за рік (CAGR) на китайському ринку консалтингу (SAN ІТ-консалтинг), у період 2009–2012 рр. становили 19%, середньорічний темп росту консалтингових послуг за цей період досяг 22% і продовжує зростати. Прогнозується, що ділова інформація та її безпека будуть у найближчий час пропонувати себе як найбільш потенційний ринок Китаю для ІТ-консультантів. Тому в управлінні консалтингового ринку Китаю річна заробітна плата консультанта-фахівця досягла 320 тис. юаней!

Щорічно сайт Vault.com публікує на своїй сторінці рейтинг 50 кращих консалтингових фірм, більш відомий як Vault Consulting. Консультантів просять оцінити конкуруючі і свої власні фірми за такими параметрами: престиж, культура, а також баланс між роботою й особистим життям. З року в рік місця можуть розподілятися по-різному, але в топ-списку все відносно стабільно [3].

Прикладом застосування консалтингових послуг є Фреді Хассан, відомий американський спеціаліст з менеджменту в фармацевтичній галузі, який ставши генеральним директором компанії Schering-Plough (виробника відомих ліків Claritin і Peg-Intron), що перебувала в кризі, центральним напрямом своєї антикризової політики визначив роботу з персоналом. Він постійно спілкувався з працівниками різних ланок,

регулярно відправляв електронною поштою повідомлення, закликаючи підлеглих перейнятися серйозністю ситуації, відчувати себе членами єдиного колективу і думати не як наймані працівники, а як власники. Фред Хассан не приховував труднощів, які конче потрібно було подолати, будучи чесним та відвертим з персоналом і вважаючи, що без установлення довіри між керівництвом і підлеглими реабілітація бізнесу неможлива. Ідучи додому, зазвичай досить пізно, він бачив, що багато працівників усе ще на роботі. Завдяки створенню команди однодумців Фреду Хассану вже за два роки вдалося досягти значних успіхів у виведенні компанії з кризи.

Джеймс Кілтс прославився вмілим застосуванням таких інструментів, як скорочення затрат і активізація маркетингової політики. Під час реалізації програми виведення компанії Nabisco, одного з найбільших у США виробників нешоколадних кондитерських виробів, він звільнив 3,5 тис. працівників і запровадив жорсткий контроль над витратами. Керівник кожного підрозділу повинен був особисто звітувати перед генеральним директором незалежно від суми, витраченої для реалізації визначених завдань. Рекламний бюджет компанії було збільшено на 20%, робота з виведення на ринок нових продуктів здійснювалася за рахунок коштів, зекономлених через оптимізацію витрат.

За півтора роки компанію вдалося повернути до адекватного стану. А ще через рік бренди, що забезпечували 90% продажу, почали нарощувати ринкову частку. Такі ж підходи до виведення з кризи були успішно застосовані Кілтсом і в компанії Gillette [5, с. 4–7].

Наразі професійні консалтингові асоціації існують у 42 країнах світу. Звичайне членство в них є корпоративним, тобто вони поєднують не індивідуальних консультантів, а консалтингові фірми. Індивідуальні консультанти створили спеціальні форми об'єднань, які називаються інститутами менеджмент-консалтингу. Національні консалтингові інститути об'єднані в Міжнародну раду консалтингових інститутів зі штаб-квартирою в Торонто (Канада). Існують дві

основні міжнародні професійні об'єднання консалтингових фірм:

- Європейська федерація асоціацій з економіки й управління (FEACO). Вона була заснована в 1960 р. у Парижі, а в 1991 р. її штаб-квартира була перенесена в Брюссель. У цей час членами FEACO є 25 національних асоціацій країн Європи (по одній від кожної країни, в тому числі 17 – із країн Західної Європи та 8 – із країн Центральної і Східної Європи). Асоціації – члени FEACO – включають 1 200 консалтингових фірм, що нараховують більше 12 тис. консультантів;

- Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (АСМЕ). Вона заснована в 1929 р. і є найстаршою у світі консалтинговою асоціацією. Будучи споконвічно національною асоціацією консалтингових фірм США (АСМЕ), у середині 1990-х рр. вона де-факто позначила себе як міжнародну асоціацію, увівши у свою назву підзаголовок «Всесвітня асоціація консалтингових фірм».

На відміну від FEACO АСМЕ поки не є міжнаціональною асоціацією, а виступає транснаціональним об'єднанням, тому що її міжнародний статус ґрунтується на тому, що члени цієї організації – це найбільші американські консалтингові фірми, які мають філії практично в усіх регіонах світу.

Основними статутними завданнями професійних асоціацій та інститутів консультантів виступають забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг і професійного поведіння своїх членів. Крім професійних консалтингових асоціацій, існують також організації, в які консультанти включаються поруч з іншими фахівцями в сфері менеджменту: викладачами, професійними менеджерами та ін.

До таких організацій належать Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної і Східної Європи (CEEMAN), Американська асоціація менеджменту та ін.

**Розкриття змісту
теми 1.2. Ринок консультаційних послуг.
Зміст консалтингової діяльності**

Управлінське консультування – професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних і об’єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям, окремим підприємцям (далі – клієнтам) з метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Основні визначення поняття
«управлінське консультування»**

<i>Формулювання</i>	<i>Джерело</i>
«... певним чином організаційний процес взаємодії між консультантом і персоналом підприємства (організації), результатом якого є здійснені на ньому організаційні зміни чи проект їх упровадження»	Основные положения программы (материалы к Учёному совету МЭ ОПП СО АН СССР от 13.01.88). – Новосибирск, 1988. – С.1
«... різновид експертної допомоги керівникам організації у процесі розв’язання завдань перебудови управління в умовах зовнішнього і внутрішнього середовища, яке постійно змінюється»	Раппорт В.Ш. Диагностика управленца: практический опыт и реализации / В.Ш. Раппорт. – М., 1988. – С. 5
«... послуги, які надаються незалежними та професійно підготовленими спеціалістами (консультантом або цілою групою) з метою допомоги керівнику організації у проведенні діагностики, аналізу та практичному розв’язанні управлінських і виробничих проблем»	Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга / И. Прокопенко // Проблемы теории управления. – М., 1988. – С. 1

Закінчення табл. 1.2

Формулювання	Джерело
«... комплекс знань, пов'язаний з науковим пошуком, проведенням досліджень та експериментів з метою розширення наявних і здобуття нових знань, перевірки наукових гіпотез, установлення закономірностей, наукових узагальнень, обґрунтування проектів успішного розвитку організації»	Управленческий консалтинг корпоративных организаций: учебник / А.О. Блинов, Т.Н. Бутырин, Е.В. Добренёва – М., 2002. – С.9
«...вид консалтингової діяльності, що спрямований на надання допомоги в розв'язанні управлінських проблем»	Верба В.А. Організація консалтингової діяльності : навч. посіб. / В.А. Верба, Т.У. Решетняк. – Київ : КНЕУ, 2000. – С. 7, 10

Джерело: розроблено авторами

Зміст поняття «консалтинг» (з англ. – консультування), що увійшло до нашої мови як спеціальний термін, означає здійснення економічного консультування будь-якого масштабу. Консалтинг, або економічне консультування, може стосуватися як локальних суто економічних питань (фінансовий аналіз, бухгалтерія, аудит, оподаткування), так і глобальних управлінських проблем (стратегічний розвиток, реорганізація, інноваційний процес) – рис. 1.1.

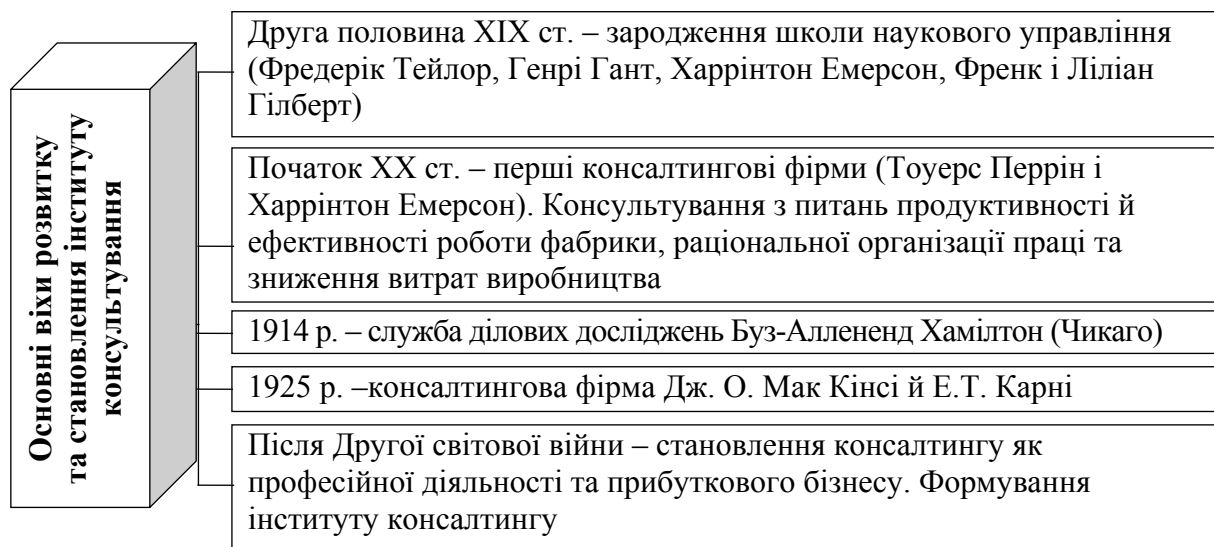


Рис. 1.1. Етапи становлення інституту консультування

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, **управлінське консультування** (management consulting) – це вид консалтингової діяльності, спрямований на надання допомоги у розв’язанні управлінських проблем. **Інститут консалтингу** отримує громадське визнання та набуває суттєвого значення для сучасних ринкових економічних систем.

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

Бізнес-успіх консалтингу пов’язаний із складністю управлінських проблем, які виникають на сучасних підприємствах, та невизначеністю ділового середовища, що спричиняє невпевненість менеджерів та змушує їх звертатися за допомогою.

Стрімкий поступ управлінського консалтингу зумовлений також відсутністю узгоджених стандартів (на відміну від таких видів консалтингу як юриспруденція чи бухоблік), що дозволяє практично будь-якому спеціалістові, хоч трохи обізнаному в цій справі, займатися консультуванням.

Серед найважливіших причин стрімкого розвитку управлінського консультування (рис. 1.2) та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку слід назвати такі:

- загальну тенденцію глобалізації бізнесу, яка сприяє попиту на консалтингові послуги як серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки, так і серед щойно створених компаній;
- можливість використання ідей і таланту консультанта як конкурентну перевагу в ринковій боротьбі;
- необхідність упровадження інформаційних технологій, які дозволяють значно підвищити продуктивність компанії.

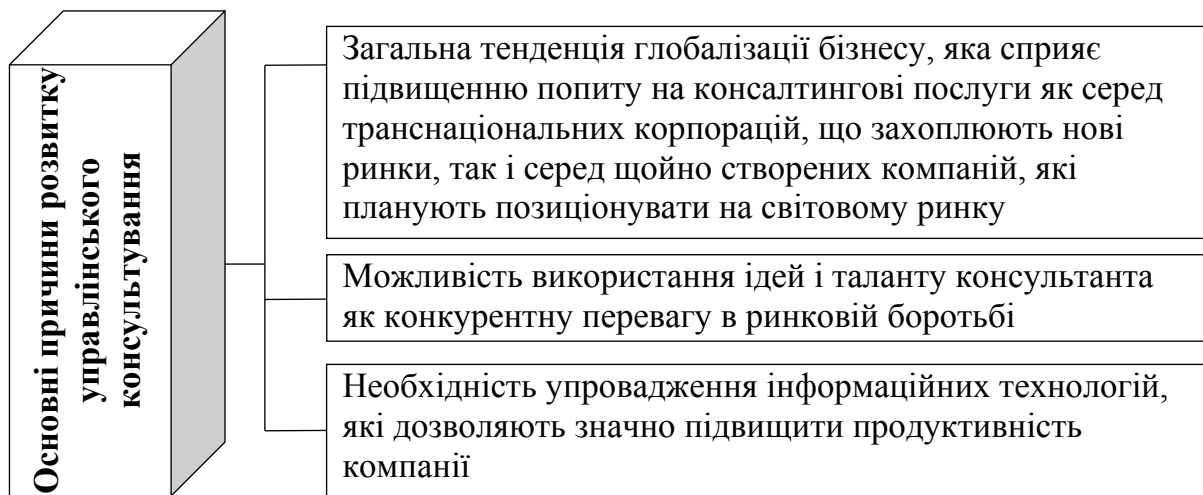


Рис. 1.2. Причини розвитку управлінського консультування

Джерело: розроблено авторами

Нині спостерігається тенденція колонізації американським та європейським консалтингом ринків Азії, Індії та Східної Європи. Завдяки такій геополітиці провідні консалтингові фірми отримують більше третини своїх доходів. Останнім часом привабливим та прибутковим стало консультування соціального та державного секторів та послуги з PR, які у 2016 р. принесли «великій четвірці» загальний прибуток – 132,0 млрд дол.

«Великою четвіркою» називають чотири найбільших компанії, які надають аудиторські та консалтингові послуги. За 2016 р. кожна з них мала дохід, відповідний останнім доступним даним (рис. 1.3):

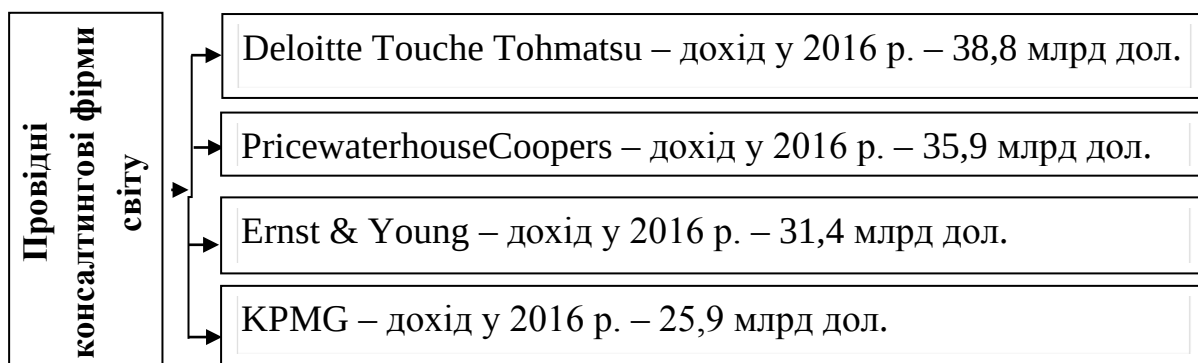


Рис. 1.3. Провідні консалтингові фірми світу

Джерело: розроблено авторами

Спектр питань, якими займається сьогодні управлінське консультування – широкий і динамічний. Він залежить від попиту на консультаційні послуги та вимог до їх змісту й якості.

Управлінське консультування дозволяє:

- ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості;
- пропонувати альтернативні варіанти розв’язання цих проблем;
- надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними.

Основним завданням управлінського консультування є надання допомоги клієнтам у розв’язанні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування організації.

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

- **дослідження та аналіз ринку**, що охоплюють оцінювання розміру, місткості, структури ринку, аналіз рівня конкурентного оточення з діагностикою споживачів та конкурентів, виявлення тенденцій та прогнозування динаміки розвитку ринку;
- **розроблення стратегії**, що передбачає дослідження політики та ділової активності, проведення стратегічного аналізу компанії (виявлення сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз), визначення мети розвитку та методів досягнення стратегічного вибору;
- **фінансовий менеджмент**, що охоплює аналіз поточного фінансового стану компанії (її прибутковість, кредитоспроможність, ліквідність тощо), тенденцій змін, що відбуваються, оцінювання систем та методів фінансового планування, визначення ефективності структури капіталу, інвестиційної політики та поведінки на фінансових ринках;

- **підготування та експертиза інвестиційних проектів**, що забезпечують обґрунтування інституційної та технічної можливості здійснити проект, його аналіз з погляду комерційної, екологічної, соціальної доцільності, фінансової привабливості та реалізації в умовах непевності та ризику;

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

- **управління виробництвом**, що, як об'єкт консультативної допомоги, включає в себе аналіз виробництва з точки зору трьох найважливіших складових виробничого процесу – продукції, яку виробляє компанія (дизайн, сировина, що використовується, матеріали, якість), методів і принципів організації виробничого процесу та планування, організації існуючих трудових ресурсів;

- **управління персоналом**, яке охоплює оцінювання та розв'язання проблем кадрової політики фірми, включаючи планування трудових ресурсів, вибір та наймання робітників, навчання персоналу, системи комунікацій, мотивацію до праці та винагороди, психологічний клімат, планування кар'єри та розвиток організації;

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

Менеджмент-консалтинг, який є особливим видом консультаційної діяльності, має специфічні професійні

ознаки. Характерними ознаками роботи консультантів з управління є:

- *загальна ерудиція та компетентність.* Консультанти-практики повинні володіти не тільки високим рівнем знань, навичок, досвіду та спеціальної компетенції – їх успішна робота в цілому залежить від інтелектуальних та особистих рис;

- *незалежність та неупередженість.* Унаслідок своєї економічної, адміністративної, емоційної незалежності консультанти, працюючи з клієнтом, пропонують необхідні об'єктивні розв'язання, які не впливають на їх власні інтереси;

- *рекомендаційність пропозицій.* Консультанти не мають адміністративної влади і виступають як радники запропонованих змін. Прийняття розв'язання та відповідальність за нього несуть менеджери та керівники організацій;

- *спеціальна кваліфікована експертиза.* Володіючи комплексом накопичених професійних знань та досвідом роботи, консультанти часто виступають як незалежні оцінювачі рішень клієнта;

- *конфіденційність.* У етичному кодексі консультантів зазначено, що дотримання інформаційної безпеки гарантує клієнту, що інформація щодо проблем даної організації не вийде за її межі.

Розглядаючи управлінське консультування як індустрію, рівень розвитку якої перебуває під впливом загальнооекономічного і політичного становища країни, її інтеграції у світову співдружність, потрібно визначити чинники, які впливають на кон'юнктуру ринку консалтингових послуг.

Особливості функціонування даного ринку в цілому визначаються специфікою самого продукту – консалтингової послуги.

Консалтингова послуга – інтелектуальний продукт, що залишається у власності клієнта після завершення консультування. Специфіка консалтингової послуги

(рис. 1.4) полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми.



Рис. 1.4. Особливості товару «консалтингова послуга»

Джерело: розроблено авторами

Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою, але й мати різну методологію розроблення та зміст. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або одразу після завершення процесу консультування, або через деякий проміжок часу.

Окрім того, якість послуги та результативність консультування в цілому безпосередньо залежать від особистої участі та професіоналізму конкретного консультанта. У зв'язку з цим особливого значення набувають взаєморозуміння консультанта і клієнта, їх плідна співпраця.

У разі успіху клієнт схильний його ототожнювати не стільки зі змістом та якістю проведених робіт, скільки із особистістю консультанта. Така персоналізація допомоги зумовлює певну специфіку попиту на ринку консалтингу: купують не лише певні послуги, а й окремих консультантів.

Потреба у допомозі консультантів спричинена не тільки їх новими знаннями, аналітичними вміннями, заходами та

методологічними підходами, які може привнести консультант у клієнтську організацію, а й тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що надзвичайно впливає на майбутнє організації.

Основні причини залучення консультантів у організацію такі:

- поточна завантаженість менеджерів фірм, що перешкоджає їм самотійно розв'язувати глобальні проблеми розвитку та оцінювати кризові проблеми компанії на сучасному рівні знань;
- прагнення оцінити те, що робиться в організації, незалежними об'єктивними експертами;
- необхідність постійного підвищення ефективності виробництва та бізнесу в умовах жорсткої конкуренції та ускладнення управлінських проблем;
- відсутність чіткої та ефективної системи інформаційного забезпечення в сфері правового та економічного регулювання;
- інтеграція в світове економічне товариство, інтернаціоналізація вимог та стандартів;
- необхідність ініціювання змін у організації;
- подолання стереотипів у розв'язанні існуючих проблем;
- навчання персоналу новим управлінським технологіям;
- подолання кризи, якщо вона настає в організації, ідентифікація проблем та надання виконавчої допомоги для їх розв'язання.

Потенційними споживачами консалтингових послуг виступають будь-які організації, що стикаються з управлінськими проблемами. До них, у першу чергу, можна зарахувати приватні компанії, банки, державні установи, професійні асоціації, інвестиційні фонди та ін.

Проте проблема трансформації потреб в управлінському консультуванні та тривалий попит на нього актуальна як для

ринку в цілому, так і для кожної конкретної консультаційної фірми зокрема.

Продукцентами консалтингового продукту, що визначають пропозицію на консалтинговому ринку, є консалтингові фірми.

Консалтингова фірма – це підприємство, яке займається професійним консалтингом: надає консультаційні послуги клієнтам (виробникам, продавцям та споживачам) за допомогою спеціально навчених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати та розробити модель розв’язання будь-якої управлінської проблеми.

Продукт виробничої діяльності консалтингової фірми (якщо до виробництва можна зарахувати процес створення будь-якого кінцевого продукту, навіть послуги) – це консультаційна послуга, яка є товаром і має конкретне матеріальне втілення. Як правило, послуги великої консалтингової фірми охоплюють досить широкий діапазон сфер та функцій підприємства: загальне керівництво, управління фінансами, управління виробництвом, маркетинг, управління працею та кадровим потенціалом, корпоративна стратегія та ін.

На управлінському ринку консалтингові послуги пропонують:

- *консалтингові транснаціональні корпорації* (велика п’ятірка: Deloitte&Touch Tohmatsuint., Arthur Andersen& CoSC, Price Waterhouse Coopers, Ernst&Young Mckinsery& Co), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об’єднаних єдиною корпоративною стратегією та культурою;

- *великі багатofункціональні фірми*, в яких працює близько сотні професійних консультантів, які спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують увесь спектр управлінських послуг і розв’язання найскладніших проблем. Як правило, такі фірми займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно вдосконалювати пропонований продукт;

- *вузькоспеціалізовані фірми*, які зазвичай надають консалтингові послуги малим і середнім фірмам та пропо-

нують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування, що дозволяє їм досягти високої якості обслуговування. Як завжди, вони намагаються працювати в певному територіальному просторі;

- *університети, навчальні центри*, які, проводячи серйозну підготовку спеціалістів, можуть проводити тренінги, ініціюючи тих, хто навчається до здобуття консалтингових знань та у подальшому наданні послуг з різних питань бізнесу;

- *незалежні окремі консультанти* – висококваліфіковані спеціалісти, які мають досвід роботи, і, як правило, виступають або в ролі експертів з будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм.

Безумовно, репутація транснаціональних корпорацій безперечна і рівень їх консультаційного обслуговування є надзвичайно високим, утім клієнт дуже часто надає переваги більш близьким взаєминам з невеликою консультаційною фірмою.

Кон'юнктура ринку консультаційних послуг визначається співвідношенням попиту і пропозиції, рівнем ціноутворення і стратегією поведінки продавців та покупців на цьому ринку. Звідси визначаються і типи консалтингової продукції.

Перелік консалтингових продуктів та види і різновиди управлінського консультування формується під впливом потреб клієнтів у загальному управлінні; адмініструванні; фінансовому управлінні; в управлінні персоналом; маркетингу; виробництві, інформаційних технологіях (див. табл. 1.3).

Ринок консалтингових послуг чітко сегментований, і конкуренція між продавцями консалтингових продуктів, у основному, ведеться всередині свого сегмента.

Сучасний розвиток консалтингового бізнесу показав, що невеликі консультаційні фірми не суперничають із провідними компаніями, які здійснюють фінансовий менеджмент, маркетинг, управління персоналом, зовнішньоекономічну діяльність, даючи їм тим самим можливість мати переваги у боротьбі за клієнта.

Таблиця 1.3

Основні типи консалтингових послуг

<i>Типи консалтингової продукції</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Дослідження та аналіз ринку</i>	Оцінювання розміру, місткості, структури ринку, аналіз рівня конкурентного оточення, діагностика споживачів та конкурентів, виявлення тенденцій та прогнозування динаміки розвитку ринку
<i>Розроблення стратегії</i>	Дослідження політики та ділової активності, проведення стратегічного аналізу компанії, визначення мети розвитку та методів досягнення стратегічного вибору
<i>Фінансовий менеджмент</i>	Аналіз поточного фінансового стану компанії, тенденції змін, що відбуваються, оцінювання систем та методів фінансового планування, визначення ефективності структури капіталу, інвестиційної політики та поведінки на фінансових ринках
<i>Підготування та експертиза інвестиційних проектів</i>	Обґрунтування технічної можливості здійснити проект, його аналіз із погляду комерційної, екологічної, соціальної доцільності, фінансової привабливості та реалізації в умовах невпевненості та ризику
<i>Управління маркетингом</i>	Дослідження ринкового середовища компанії, розроблення маркетингової стратегії, оцінювання ефективності окремих елементів маркетингу, діагностика служби маркетингу фірми, її місце у корпоративній структурі, відповідність принципів та методів оперативного маркетингу загальним завданням та меті організації
<i>Управління виробництвом</i>	Аналіз виробництва з точки зору продукції, методів та принципів організації виробничого процесу та планування, організації існуючих трудових ресурсів
<i>Інформаційні технології</i>	Допомога у виборі, впровадженні та супроводженні програмних продуктів, розроблення комп'ютерних методів управління виробництвом, фінансами, маркетингом, бухгалтерським обліком
<i>Управління персоналом</i>	Оцінювання та розв'язання проблем кадрової політики фірми (планування трудових ресурсів, вибір та наймання працівників, навчання персоналу, система комунікації, мотивація, психологічний клімат, планування кар'єри)

Джерело: розроблено авторами

Сучасне управлінське консультування має широкі можливості, тому воно дозволяє використовувати різноманітні шанси (рис. 1.5):

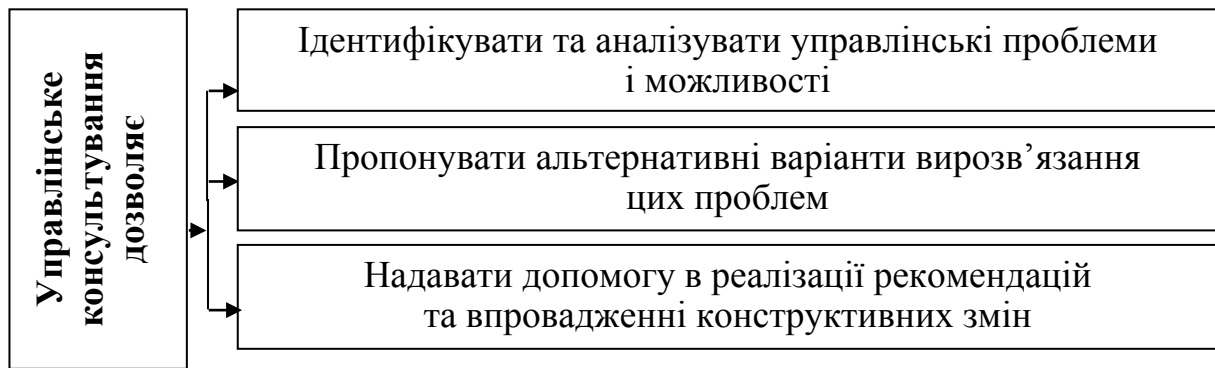


Рис. 1.5. Можливості управлінського консультування

Джерело: розроблено авторами

Широкі можливості управлінського консультування зумовлюють появу різноманітного спектра консультаційних послуг і постійного його розширення (рис. 1.6).

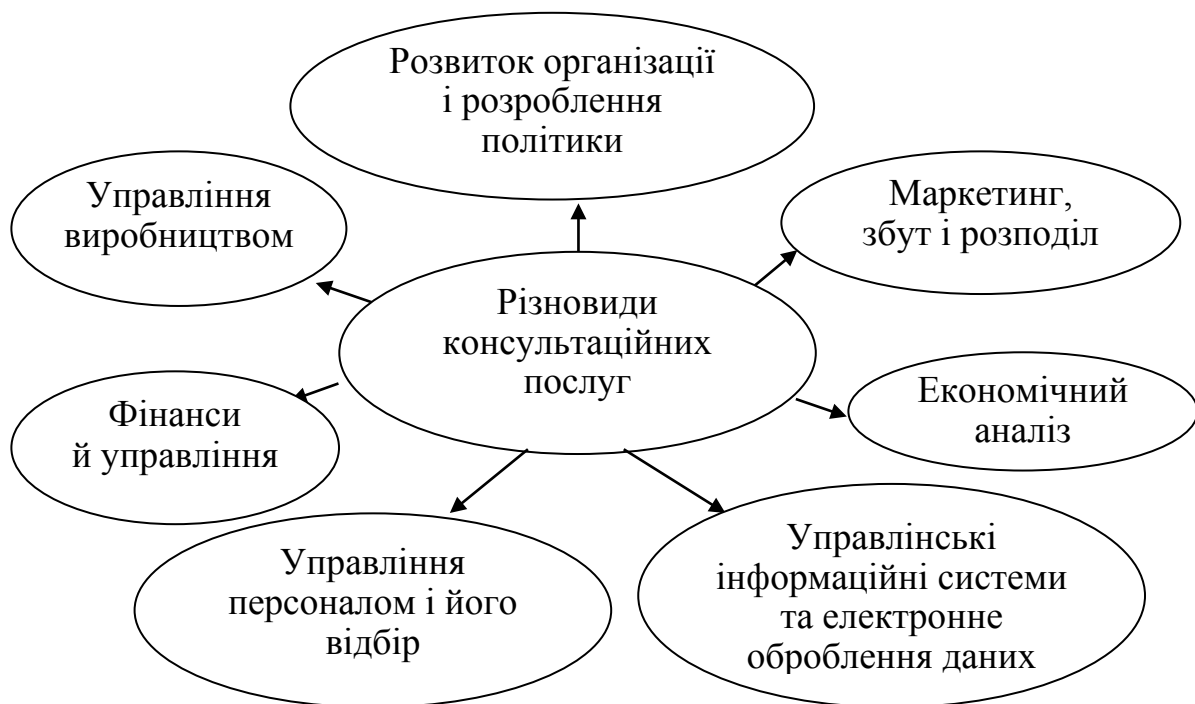


Рис. 1.6. Класифікація консультаційних послуг, що представлена Асоціацією консультантів Великої Британії

Джерело: розроблено авторами

Розкриття змісту теми 1.3. Консалтинг як сфера управлінської діяльності. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності

Консалтинг – це поняття ринкової економіки, отже, воно відрізняється від науково-дослідницької діяльності так само, як ринкова економіка відрізняється від планово-централізованої. Із існуючих визначень управлінського консультування, найкраще використовувати визначення консалтингової діяльності, що запропонувала О.К. Трофімова.

Менеджмент-консалтинг – це вид інтелектуальної професійної діяльності, у процесі якої кваліфікований консультант надає об'єктивні і незалежні поради, що сприяють успішному управлінню клієнтською організацією. Слід зазначити професійність консалтингової діяльності, тому що вона є самостійним і основним елементом інфраструктури ринкової економіки. Завданнями цієї навчальної дисципліни є вивчення:

- сутності консалтингової діяльності;
- етапів і змісту консалтингового процесу;
- тенденцій розвитку ринку консалтингових послуг;
- форм організації консалтингової діяльності;
- моделей консультаційної діяльності;
- методів аналізу і розв'язання проблем, що використовуються в консалтингу.

У Європейському довіднику консультантів з економіки й управління визначено, що консалтингові послуги класифікуються залежно від тих розділів (елементів) менеджменту, на які вони спрямовані: загальний менеджмент, фінансовий менеджмент, виробничий менеджмент та ін.

Методологічна класифікація професійно орієнтована на самих консультантів, консалтингові послуги в ній розглядаються залежно від методів роботи. Відповідно до цієї

класифікації розрізняють експертне, процесне, навчальне й інтегративне консультування.

Технології стрімко розвиваються і не обходять стороною жодну сферу людської діяльності. Інновації торкнулися технологічних процесів, ринків збуту і, звичайно ж, побажань та переваг клієнтів. Саме тому більшість організацій і компаній, бажаючи залишатися «в тренді», змушені постійно вдосконалювати тактику і стратегію. Що ж таке консалтинг? Дуже часто в умовах такого динамічного розвитку багато компаній та організацій гостро відчують дефіцит внутрішніх ресурсів. Саме тому вони змушені звертатися за допомогою до висококваліфікованих фахівців, які надають своєрідний вид послуг – консалтинг.

Консалтинг у широкому значенні цього слова – це консультування. За своєю суттю це особливий вид інтелектуальних послуг, спрямований на пошук оптимального рішення в ситуації, що склалася. Здійснюється ж ця процедура експертами, командою фахівців або навіть цілими компаніями та організаціями, які спеціалізуються в цій сфері.

Цей вид інтелектуальної діяльності має на увазі не тільки отримання висококваліфікованої консультації. Експерти можуть запропонувати організації клієнта і здійснення конкретних організаційно-технічних функцій.

Спектр проблем, які розв'язуються завдяки консалтингу, досить широкий. Крім цього, спеціалізація компаній може бути найрізноманітнішою: від вузькопрофільної, що працює в одному напрямку діяльності (наприклад, аудит і консалтинг), до найширшої, здатної охоплювати повний перелік послуг у цій галузі. Отже, кожен фахівець або організація, що працюють у цій сфері, вкладають у визначення консалтингу особливий сенс, який характеризується безпосередньо самим напрямом діяльності.

Таким чином, консалтинг – це певна форма інтелектуальної діяльності, найважливіше завдання якої – аналіз, виявлення перспективних напрямів розвитку та використання науково-технічних, а також організаційно-

економічних нововведень з урахуванням предметної області і проблем клієнта.

Консалтинг здатний вирішити багато питань, пов'язаних з економічною, управлінською, інвестиційною діяльністю компанії, зі стратегією планування, оптимізацією безпосередньо самого функціонування організації, процесом ведення бізнесу, дослідженням ринків збуту і його прогнозуванням та ін. Тобто консалтинг – це своєрідна швидка допомога, яка надається зовнішніми експертами в тій чи іншій галузі.

Основна мета цієї діяльності – поліпшення якості управління всією організацією, підвищення ефективності діяльності всієї компанії в цілому, а також кожного співробітника зокрема. Хто потребує допомоги консалтингової компанії? Як правило, в першу чергу, це підприємства або організації, які в певний момент опинилися в критичній ситуації. Однак, як доводить практика, цим спектр послуг консультантів не обмежується. В яких саме випадках і хто може звернутися до експертів?

Перший випадок. Коли те чи інше підприємство, незалежно від його стану, планує перестановку всієї системи, яка може бути пов'язана з розширенням діяльності, зміною форми власності, кардинальної зміною спектра діяльності або переорієнтацією на інші напрями бізнесу.

Другий випадок. Коли організація, що має статус надійної, для того, щоб успішно позиціонувати себе на ринку і створити необхідний імідж для своїх партнерів, звертається до послуг експертів у сфері консалтингу, здійснює ревізію своєї діяльності і доводить до відома потенційних партнерів і клієнтів її результати.

Третій випадок. Коли організація або фірма перебуває в критичному стані (або на межі банкрутства) і самотійно не може знайти вихід зі сформованої ситуації (брак досвіду і внутрішніх сил для виходу з положення). У цьому випадку доцільно звернутися за допомогою в консалтингову компанію. Аналітична діяльність – це аналіз, ретельне вивчення і оцінювання внутрішньогосподарської діяльності

організації, її фінансового становища, інвестиційних проектів, діяльності конкурентів, ринків збуту та ін.

Прогнозування – на підставі отриманих у результаті аналізу даних експерт, застосовуючи методи управлінського консалтингу, складає так званий прогноз за позначеними вище напрямками. Консультації надаються з найрізноманітніших питань, що стосуються безпосередньо самої діяльності організації, ринків збуту, діяльності конкурентів та ін. Безпосередня участь у діяльності підприємства-клієнта – це планування, розв’язання проблем на приватному і загальному рівнях, розроблення та впровадження інноваційних систем, інтеграція та ін.

Різні консалтингові компанії по-різному визначають основні види своєї діяльності, спираючись на власний досвід і специфікацію послуг, що надаються. Для виявлення основних напрямів, варто розглянути досвід роботи фірм «великої шістки» і на підставі отриманої інформації створити загальну класифікацію. Перелік послуг, що надаються компанією, дуже специфічний і неоднорідний.

Крім того, цей список не структурований і погано систематизований. Це пов’язано, в першу чергу, з тим, що діяльність компанії розрахована на кінцевого користувача, а не на аналітика, який вивчає послуги консалтингу. Виключивши із загального переліку послуг конкретні напрями і галузі економіки (охорону здоров’я, комунальні послуги та енергетику, а також комунікації та медицину), можна отримати своєрідну загальну тенденцію і на її підставі сформулювати таку класифікацію консалтингових послуг:

- консалтинг у сфері юридичних послуг та оподаткування;
- аудит, ревізійна діяльність та бухгалтерський облік;
- управлінський консалтинг (консалтинг у сфері управління).

Чому саме цей вид послуг варто розглянути окремо? Для того, щоб відповісти на це запитання, слід повернутися до нашої класифікації. Якщо з неї виключити ревізійну діяльність та бухгалтерський облік, а також юридичні послуги та

оподаткування, то в результаті спектр усіх інших послуг зводиться до розв'язання проблем, так чи інакше пов'язаних з управлінською діяльністю (планування, управління персоналом та бізнесом, реорганізація бізнес-процесів та ін.).

Що таке управління? В першу чергу, це певний вплив на підприємство або персонал як на систему в цілому, яке служить досягненню конкретних цілей і розв'язання визначених завдань з оптимізації і зміни всієї системи.

Цілі управління: досягнення найбільшої ефективності існуючої в даний час системи; створення нової системи на основі вже існуючих; ліквідація старої системи.

На основі вищевикладеного цілком логічно виникає запитання: «Що таке управлінський консалтинг?». У широкому значенні – це розв'язання загальної сукупності проблем, пов'язаних із забезпеченням управління складними механізмами системи в різноманітних сферах діяльності.

Консалтинг у сфері управління компанією. Потреба в такому виді консалтингу виникає у разі прогнозованих змін у діяльності того чи іншого підприємства, погіршення результатів цієї діяльності або невизначеності перспектив подальшого функціонування.

У такому положенні управлінський консалтинг компанії має міждисциплінарний і багатофункціональний характер. У цьому випадку робота експерта охоплює абсолютно всі аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансові, економічні, технологічні, юридичні, психологічні та соціальні, а також інші сфери всієї організації. На основі проведеного аналізу підприємства чи фірми консультант може рекомендувати оптимальні способи розподілу праці між персоналом і функціональними відділами, а також, разом з цим, формує подальші основні завдання роботи між структурними підрозділами.

Крім цього, послуги експерта в сфері консалтингу можуть бути направлені на організацію систем прийняття рішень і контролю, управління інформацією, а також для створення певної системи, призначеної для миттєвого реагування в кризових ситуаціях. Послуги консультанта

також можуть бути спрямовані на розроблення інвестиційних проектів, покупку нової компанії або злиття декількох, узгодження деяких фінансових систем, а також визначення реальної собівартості фірми.

Консалтинг у сфері інформаційних технологій. Нині час удосконалення інформаційних технологій відбувається стрімкими темпами і міцно входить практично в кожну сферу діяльності. Саме тому цей вид консалтингу, а також розроблення і впровадження відповідних систем набувають для компанії або організації першорядного значення.

Консалтинг, оцінювання якого безпосередньо залежить від кваліфікації фахівця, в сфері інформаційних технологій полягає у проведенні досліджень нових та тих, що розвиваються інновацій, тенденцій їх розвитку, а також проведенні комплексних досліджень комп'ютерів і загального програмного забезпечення.

Крім цього, консалтингові компанії в цій сфері надають актуальну інформацію про продукцію і конкурентоспроможності різних компаній-виробників, а також проводять усілякі заходи, спрямовані на пошук правильної стратегії щодо інформаційних технологій. За згодою організації-клієнта консалтингова компанія бере активну участь у проектуванні та створенні інформаційної корпоративної системи, а також здійснює інтеграцію програмних продуктів і забезпечує запуск, супровід та обслуговування всієї системи. У цьому випадку консалтингова компанія здійснює свою діяльність як системний інтегратор.

Консалтинг і його складові. Важливим аспектом у діяльності тієї чи іншої організації є розв'язання проблем, пов'язаних з розробленням і впровадженням маркетингової політики, а також створенням і підтримкою іміджу всього підприємства в цілому. Постійна конкурентна боротьба, яка загострюється, вже не дозволяє звертати увагу на запити і потреби потенційних клієнтів, тому що все більш актуальним стає розрахунок перспективності тієї чи іншої продукції або виду діяльності. Тобто тепер працює система «створити потребу і задовольнити її».

У такому випадку варто звернути увагу безпосередньо на самі послуги управлінського консалтингу. Отже, управлінський консалтинг може бути представлений такими складовими:

- організаційне управління;
- реорганізація бізнесу або його перебудова: від стратегічного планування і несуттєвих змін до повної реорганізації компанії;
- управління бізнесом;
- криза-консалтинг – консультування щодо відновлення діяльності фірми чи підприємства, а також розв’язання проблем, пов’язаних з неплатоспроможністю тієї чи іншої організації;
- консультаційні послуги, пов’язані з питаннями злиття декількох компаній або придбання власної нової організації;
- консалтинг і планування економічної, фінансової та господарської діяльності підприємств, аналіз інвестиційних проектів, а також допомога у підготуванні фінансових прогнозів;
- консалтинг у сфері управління людськими ресурсами (в тому числі спеціалізоване навчання співробітників і підвищення кваліфікації персоналу), а також формування (або поліпшення) корпоративної культури і безпосередньо самого стилю управління персоналом;
- консалтинг у сфері інформаційних технологій і відповідні послуги, а також розроблення корпоративної інформаційної системи та її інтеграція;
- юридичний консалтинг;
- консалтинг у сфері маркетингу, проведення рекламних кампаній і формування іміджу підприємства;
- у деяких підприємствах чи організаціях доречно застосувати антикризовий консалтинг.

Слід враховувати, що цей поділ на складові досить умовний, оскільки всі вони взаємопов’язані між собою й орієнтовані на розв’язання однієї проблеми, яка називається «управлінський консалтинг компанії».

Аутсорсинг. Йдеться про один з найбільш перспективних напрямів консалтингу – аутсорсинг (з *англ. outsourcing*). Це абсолютно інноваційний підхід до підвищення ефективності діяльності підприємства чи фірми, який не вимагає істотних витрат і заснований на повноцінній або частковій передачі рутинних обов'язків (бухгалтерські розрахунки та звіти, управління персоналом, розрахунок податків та ін.) консалтинговій компанії для того, щоб зосередитися на розв'язанні основних ключових завдань.

Організація-клієнт замовляє послуги в експертів, тим самим повністю замінюючи ними структурний підрозділ. Представлений вид аутсорсингу є класичним, для нього не потрібно поглиблене навчання консалтингу. Однак компанія *Prise Waterhouse* запропонувала зовсім інший варіант аутсорсингу, який полягає у такому: застосована методика, передбачає не тільки передачу деяких функцій, але і відбір на підприємстві висококваліфікованих співробітників (фахівців у тій чи іншій сфері), які згодом стають співробітниками компанії *Prise Waterhouse*.

Для виконання своїх безпосередніх завдань (так званих рутинних функцій) створений підрозділ розміщується на території замовника і займається там своєю діяльністю. Так як основним методом управлінського консалтингу є безпосередньо сам процес змін, то саме він повинен здійснюватися з використанням певного способу, який дозволяв би здійснити необхідні зміни з досягненням максимальної ефективності.

З усього різноманіття методів, які існують на сьогодні, оптимальним є реінжиніринг бізнес-процесів. З усього вищевикладеного випливає, що правильно і грамотно проведений консалтинг здатний у декілька разів підвищити ефективність діяльності підприємства чи фірми, а також корпоративну культуру, налагодити процес управління підприємством і оптимізувати всю діяльність компанії-замовника. Крім того, послуги консалтингової компанії здатні вивести з кризової ситуації фірму, не допустивши її банкрутства.

Проблеми професії консультанта перебувають у фокусі уваги як консалтингових організацій та їх об'єднань, так і споживачів консультаційних послуг. Одним із способів захисту клієнтів від неякісних послуг є врегулювання процедури ліцензування консультаційної діяльності та видачі посвідчень консультантам.

Існує два протилежні погляди на легалізацію процесу професійного консультування. Прагнення отримання гарантій високої якості консультаційних послуг спричиняє бажання введення стандартів консультування і надання документа, який підтверджував би компетентність консультанта та наявність його права здійснювати консультаційну допомогу.

Видача таких посвідчень повинна бути прерогативою професійних асоціацій та інститутів. Проте питання про членство в аналогічних асоціаціях зарубіжних країн вирішується по-різному. Так, Інститут консультантів з питань управління у Великій Британії запровадив різні ступені членства (асоційований, повний, почесний), що дозволяє вносити консультантів, які здобули ступінь повних та почесних членів, до професійного реєстру.

Американський інститут консультантів надає посвідчення консультанта за наявності у претендента відповідної освіти, досвіду та рекомендацій від клієнтів.

Отримання посвідчень є добровільною справою, нерегламентованою нормативною базою. На відміну від сертифікації ліцензування здійснюється державними установами або професійними асоціаціями, яким надано право ліцензування зі збереженням керівництва та контролю з боку держави.

Законодавство України передбачає необхідність одержання ліцензії на здійснення деяких видів консалтингових послуг. Насамперед, це право роботи з приватизаційними документами (майновими сертифікатами), проведення всього комплексу робіт, пов'язаного з аудитом та оцінюванням майна, надання освітніх послуг з видачею відповідного посвідчення.

Проте питання ліцензування консультаційної діяльності і визнання консалтингу як професії нині залишається дискусійним. До позитивних сторін ліцензування належить визнання консалтингу як професії, відсіювання некомпетентних консультантів та соціальну відповідальність консультантів.

Противники ліцензування консалтингової діяльності вважають, що:

- видача посвідчень не розв'яже проблеми гарантій високоякісної консультаційної послуги;
- ліцензування одного виду діяльності може блокувати консультаційний процес (у окремих випадках консультаційна допомога може включати, крім ліцензованої послуги, декілька супутніх не ліцензованих видів діяльності);
- ліцензування з метою перешкоди проникненню на ринок некомпетентних консультантів є штучним заходом (за законами ринку неякісні послуги в будь-якому разі не будуть користуватися попитом).

В Україні сертифікації підлягають три види діяльності (взагалі їх 27 видів): аудиторська діяльність (Аудиторська палата України); роботи, пов'язані з приватизаційними документами (Фонд державного майна України); освіта (Міністерство освіти і науки України).

Видача суб'єктам підприємницької діяльності ліцензій здійснюється на основі «Положення про порядок видачі суб'єктам підприємницької діяльності спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення окремих видів діяльності», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17.05.1994 № 316.

Ліцензування аудиторської діяльності (видача ліцензій) здійснює Аудиторська палата України. Право на одержання ліцензій мають юридичні особи (аудиторські фірми) і фізичні особи (приватні аудитори) України.

Термін дії ліцензії – до п'яти років, але не більше терміну дії сертифіката аудиторів (фундаторів). Зразок сертифіката аудитора – див. рис. 1.7.

АУДИТОРСЬКА ПАЛАТА УКРАЇНИ Сертифікат аудитора Серія А № 0001292 Громадянину (ці) Петровій Олені Іванівні на підставі Закону України «Про аудиторську діяльність» за рішенням Аудиторської палати України від 29.05.2000 №18 присвоєна кваліфікація аудитора з правом здійснення аудиту підприємств та господарських товариств, за винятком банків Сертифікат чинний до	1. Рішенням АПУ від 30.05.2016 № 192 термін дії сертифіката продовжено до 30.05.2019 Голова Комісії Завідуючий секретаріату М.П. Реєстраційний № 2. Рішенням АПУ від «__» 20 р.
29.05.2003 Реєстраційний № 1215	Термін дії сертифіката продовжено до «__» 20 р. Голова Комісії Завідуючий секретаріату М.П. Реєстраційний №

Рис. 1.7. Зразок сертифіката аудитора

Джерело: розроблено авторами

Розкриття змісту теми 1.4. Особливості становлення і розвитку управлінського консалтингу в Україні

Наразі управлінське консультування в Україні перебуває в такій стадії розвитку, коли відпрацьовується логіка теорії, тобто набір правил у межах цієї теорії. Управлінському консультуванню потрібно перебороти сформоване відставання, головним чином, шляхом високої самоорганізації, взаємодії й інтеграції з досвідом управлінського консультування закордонних країн і практичного внеску у створення теорії управлінського консультування. Історія розвитку консалтингового ринку в Україні ділиться на такі етапи [25]:

I етап (до 1990 р.) – радянський період. Характеризується науковими методами організації роботи, а також упровадженням науки у виробництво. Наприкінці

радянського періоду створюються перші консалтингові центри в Москві, Новосибірську, Таллінні та інших містах;

II етап (1990–1995 рр.) – пострадянський період. Характеризується виходом на ринок найбільших закордонних гравців («велика шістка» та ін.), організацій міжнародної технічної допомоги (USAID, TACIS, Knowhow та ін.), а також створенням українських консалтингових центрів (спеціалізація на навчанні);

III етап (1995–2000 рр.) – період становлення національного професійного консалтингу. Характеризується великим попитом на консалтингові послуги, що було викликано більшою кількістю приватизаційних процесів і відкриттям нових видів бізнесу. Велике зростання кількості українських консалтингових фірм. Кілька міжнародних проектів із залученням українських консультантів з метою розвитку консалтингового ринку;

IV етап (2000–2005 рр.) – період зростання національного професійного консалтингу, що характеризується більш чіткою сегментацією ринку.

V етап (з 2006 р. і донині) – період інтеграції українського консалтингу в глобальний ринок консалтингу. Характеризується новим зростанням консалтингових фірм і приростом обсягу ринку консалтингових послуг. Основні принципи: прозорість, публічність, зростання професіоналізму до рівня міжнародних консультантів. Нині в Україні представлений весь спектр консалтингових послуг. Існує тенденція до вузької спеціалізації. Найбільш поширеним є комбінування комплементарних послуг (наприклад, оптимізація логістичних процесів і їх автоматизація, розроблення системи бюджетування й автоматизації, HR-консалтинг і тренінг).

У більшості фірм наявна тренінгова компонента щодо спектра послуг, які надаються. Багато з послуг уже мають сформований ринок консалтингу. Наприклад, ринок маркетингових досліджень можна вважати повністю сформованим. Існує активно діюча Українська асоціація маркетингу, що охоплює 90% гравців на ринку, є кодекс і стандарти професійної практики, які базуються на

міжнародних, виходять періодичні видання та регулярно проводяться тренінги для членів асоціації. Інші послуги також мають свою деталізацію навколо професійних об'єднань, що сприяє розвитку ринку консалтингових послуг.

Консультаційна діяльність як професійна допомога і підтримка управлінських інновацій вітчизняних підприємств існувала й активно розвивалася і в соціалістичний період країни. Численні економічні та галузеві науково-дослідні інститути розробляли й удосконалювали методологію управління виробництвом, упроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зростання ефективності праці, використання матеріальних та інших ресурсів.

Умови розвитку економіки, що змінилися, процеси роздержавлення і приватизації власності надали управлінському консультуванню новий імпульс. Консалтинг в Україні стає особливою індустрією, бізнесом. Сьогодні можна чітко виокремити основних постачальників консалтингового продукту в Україні:

- філіали великих іноземних багатофункціональних фірм, що мають консультаційні проекти з українськими державними структурами з питань оподаткування, бюджетного регулювання, вдосконалення нормативно-правової бази, а також обслуговуючі спільні та іноземні компанії в Україні банківські структури;

- представництва іноземних консультаційних фірм, які здійснюють стратегію завоювання нових ринків та досліджують привабливість українського ринку;

- іноземні консультаційні фірми, що працюють за програмами донорських організацій та надають технічну допомогу з питань українського консультування в пріоритетних сферах народного господарства (енергетика, транспорт, зв'язок, сільське господарство та ін.);

- вітчизняні консультаційні фірми, які спеціалізуються на наданні послуг з питань управлінського консультування (бізнес-планування, фінансове оцінювання, маркетинг, податкове планування, митне регулювання та ін.).

Стимулювання розвитку вітчизняного консультаційного бізнесу пов'язане з необхідністю зменшити залежність української економіки від іноземних експертів та знизити витрати на іноземних високооплачуваних спеціалістів.

До переваг вітчизняних консультантів безперечно належить знання ними глибинних причин (пов'язаних з менталітетом, національними особливостями) існуючих управлінських проблем, а також з огляду на це пошук оптимального розв'язання, а також можливість адаптації сучасних методів управління до особливостей вітчизняних підприємств.

Нині у діяльності консультаційних фірм України помітні якісні зміни, пов'язані із модифікацією спеціалізації послуг, що надаються. Основними видами послуг консультаційного обслуговування стають постприватизаційна підтримка підприємств, маркетингові дослідження, організація маркетингу на підприємствах, розроблення ділових стратегій розвитку, пошук партнерів та інвесторів, формування Public Relations (PR), проведення рекламної компанії.

Однак незважаючи на те, що значна кількість компаній відчуває необхідність консультаційної допомоги з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні залишається низьким. Основні причини цього такі:

- складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності;
- брак культури роботи з незалежними експертами;
- побоювання щодо порушення конфіденційності;
- низька платоспроможність клієнтів;
- неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг;
- відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування;
- складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості.

Проте управлінський консалтинг має свої перспективи. Поступове зростання попиту на консалтингові продукти може відбутися за таких умов:

- поліпшення якості послуг, що надаються, оскільки неодмінно зростатиме професіоналізм вітчизняних консультантів, їх досвід, удосконалюватимуться навички роботи і методи виконання замовлення;
- перехід на постійне консультативне обслуговування, що є більш економічним для клієнта;
- усвідомлення вигоди від залучення консультантів для розв'язання існуючих проблем і отримання нової інформації, ідеї, пропозицій.

Можливий успіх консультативних організацій в Україні багато в чому залежить від їх готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів ринків, застосування нових методів втручання та внесення змін під час реалізації консультативних пропозицій. Майбутнє консалтингу нерозривно пов'язане з підвищенням професіоналізму консультантів, високою якістю виконання замовлень, дотримання етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів.

Сьогодні в Україні працює понад 300 вітчизняних консалтингових фірм, з яких 42% займаються виключно наданням послуг з питань управлінського консультування, відкриті представництва провідних консалтингових фірм, що є лідерами консультативного бізнесу, в тому числі «великої п'ятірки» [6, с. 15]. Серед українських організацій, які вважаються консалтинговими, 42% займаються тільки консультуванням, 30% присвячують консультуванню лише 80% загального обсягу продажу. Третина навчальних організацій має власні консультативні підрозділи [6, с. 15].

На відміну від поширеної в розвинених країнах планомірної співпраці з консультантами, що здійснюють обслуговування компаній з питань управління, управлінське консультування в Україні використовується епізодично. Це пов'язано з тим, що переважна більшість підприємств, фірм і компаній звертаються за консультативною допомогою в критичних ситуаціях, коли власними зусиллями вже не можна розв'язати існуючі проблеми.

Нестача статистичної інформації й охорона комерційних інтересів не дозволяють у грошових одиницях оцінити консалтинговий бізнес з точки зору його прибутковості та фінансової привабливості. Проте, зважаючи на серйозний рівень конкуренції на цьому ринку, можна зробити висновок про значний рівень рентабельності послуг, що надаються клієнтам.

Місткість ринку консалтингових послуг в Україні після 2007 р. постійно зменшувалась, хоч і у 2013 р. дещо збільшилась. Так, наприклад, у 2007 р. вона досягла 500 млн дол., а надалі зменшувалась: 2009 р. – 423 млн дол., 2010 р. – 300 млн дол., 2011 р. – 337 млн дол., 2012 р. – 390 млн дол., 2013 р. – 445 млн дол., 2014 р. – 416 млн дол., 2015 р. – 395 млн дол.

Серед провідних українських компаній на ринку консалтингових послуг можна назвати такі: «Асистент», «Бей Енд Компані Юкрейн», «Мак-кінсі і компанія (Україна)», «Палс ЛТД», «СТБ Система України», «Соломон-груп», «ВТС Консалтинг». Нині в Україні представлений весь спектр консалтингових послуг. За допомогою консалтингу вирішуються питання таких напрямів діяльності організації: управлінська, економічна, інвестиційна, фінансова та інноваційна діяльність організації; стратегічне планування; антикризове управління, оптимізація діяльності організації та ін.

Українські консалтингові фірми, що діють на ринку консалтингових послуг надають цілу низку консалтингових послуг: інвестиційний або проектний консалтинг, інжиніринг-консалтинг, рекламний консалтинг, або PR-консалтинг, фондовий консалтинг, інформаційний консалтинг, антикризовий консалтинг, маркетинговий консалтинг, навчальний консалтинг, фінансовий консалтинг, або аудит-консалтинг, юридичний консалтинг, кадровий консалтинг, або HR-консалтинг, управлінський консалтинг. Галузеву структуру консалтингових послуг в Україні подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Галузева структура ринку консалтингових
послуг в Україні за 2014–2015 рр. (%)**

Поряд. номер	Вид консалтингових послуг	2014 р.	2015 р.
1	Юридичний консалтинг	13,0%	20,6%
2	Навчальний консалтинг	5,0%	5,0%
3	Фінансовий консалтинг, або аудит-консалтинг	18,0%	15,0%
4	Маркетинговий консалтинг	13,0%	19, 3%
5	Антикризовий консалтинг та управлінський консалтинг	8,0%	10,0%
6	Кадровий консалтинг, або HR-консалтинг	13,0%	18,0%
7	Інформаційний консалтинг	30,0%	27, 1%

Джерело: [7]

Але відсутність відмежування консалтингу як окремого виду діяльності, які регламентовані КВЕД ускладнює достовірне оцінювання розміру консалтингового ринку та його частку в діяльності підприємств сфери послуг України. Державним комітетом статистики України рекомендовано зараховувати діяльність у галузі консалтингу до розділу КВЕД «Діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, інжинірингу; надання послуг підприємцям».

Згідно з даними Держкомстату України [8], у IV кварталі 2015 р. на ринку послуг фактично працювало 59,6 тис. підприємств – юридичних осіб та їхніх відокремлених підрозділів, основним видом діяльності яких є надання не фінансових послуг. Більше половини підприємств, що надавали споживачам різноманітні послуги, функціонували у семи регіонах України: м. Києві, Дніпропетровській, Одеській, Львівській, Харківській, Запорізькій та Київській областях.

З цих 59,6 тис. підприємств на ринку консалтингу України в 2015 р., який відноситься за даними Держкомстату України до професійної, наукової та технічної діяльності,

працювало 10186 підприємств. Таким чином, нині консалтинг є повноцінною складовою інфраструктури бізнесу.

Консалтинговий елемент послуг щодо здійснення професійної, наукової та технічної діяльності є третім за значимістю в загальному обсязі послуг за 2015 р., їх об'єм становить 10,6% у загальному обсязі послуг та не обмежується локальними консалтинговими послугами. Отже, в постійно мінливих реаліях український ринок консалтингових послуг просто змушений переформатуватися. Наразі клієнтам необхідні комплексні рішення щодо оптимізації бізнесу.

Ринок консалтингових послуг повинен бути виділений як окремий вид діяльності. Подальший розвиток ринку консалтингових послуг в Україні повинен мати такі напрями: ініціація та проведення форумів, конференцій та інших публічних заходів, присвячених питанням розвитку українського ринку консалтингових послуг; популяризація консалтингу як елемента бізнес-інфраструктури (організація системи довідкової інформації, в тому числі в інтерактивній формі із залученням сучасних інформаційних технологій та мережі Інтернет); підвищення відкритості та «прозорості» українського ринку консалтингових послуг; реалізація освітніх програм серед консультантів (у тому числі он-лайн курси, вебінари, співпраця з вищими навчальними закладами, які готують управлінські кадри з антикризового управління); підтримка діяльності професійних об'єднань консультантів; підвищення попиту на послуги консультантів з боку державних установ при реалізації як масштабних проектів на загальнонаціональному рівні, так і для органів місцевого самоврядування.

Варто зазначити, що в цілому вітчизняні клієнти консалтингових фірм характеризуються такими параметрами, які заважають формуванню у них кваліфікованого попиту на консалтингові послуги:

- «відчуття» необхідності отримання послуги, але слабке уявлення про її зміст, методи та джерела;
- потреба в освоєнні сучасного типу менеджменту, але під тиском традиційних стереотипів управління;

- нестача інформації при одночасній зацікавленості в отриманні даних щодо внутрішніх та зовнішніх умов;
- прагнення до самостійності і соціальні перепони (зміст соціальних об'єктів підтримка комунального господарства, збереження зайнятості та ін.);
- спроби приймати незалежні важливі рішення в умовах розпорошення власного капіталу серед множинності акціонерів;
- відсутність усталеного правила платити за «ірраціональні поради»;
- побоювання критики зі сторони;
- боязнь втрати конфіденційності;
- брак гарантії конкретних результатів;
- нездатність оцінити можливості консультантів;
- переконаність у повноті своїх знань про підприємство.

Розкриття змісту теми 1.5. Перешкоди для розвитку консалтингової діяльності

Аналіз перешкод розвитку ринку консалтингових послуг в Україні та проблем щодо роботи із клієнтськими організаціями дозволив згрупувати їх за декількома категоріями [25]:

- низька поінформованість ринку про менеджмент-консалтинг і цінність консалтингових послуг (цінність менеджмент-консалтингу не асоціюється у клієнтів з їх проблемами та потребами) – 90%;
- низький рівень управлінської грамотності більшої частини підприємців – 70%;
- низька культура платежів і низький рівень платоспроможності – 70%;
- труднощі з визначенням завдання на консалтинг – 30%;
- ступінь усвідомлення проблем самими клієнтами – 20%;

- відсутність комплексного підходу, небажання або неготовність клієнтів глибоко діагностувати та комплексно розв'язувати проблеми – 20%.

Серед основних проблем розвитку менеджмент-консалтингу в Україні є також такі проблеми [24]:

- відсутність економічних стимулів залучення консультантів з органів виконавчої і законодавчої влади, а також у підприємств. Говорячи про стимули, насамперед, мається на увазі реальна затребуваність держави і підприємців у серйозних професійних дослідженнях. У розвиненій ринковій економіці така затребуваність, безумовно, існує. Причому не лише у влади, але й у підприємців. Якщо ж наміри тільки декларуються, то й залучення консультантів має формальний характер і вимоги до їх професіоналізму пред'являються дуже низькі. Саме така ситуація спостерігається сьогодні в Україні.

Такому відношенню сприяють існуючі процедури прийняття рішень і відсутність персоніфікованої відповідальності за результати діяльності або бездіяльності тих або інших чиновників. У такому середовищі не обов'язково одержувати серйозне експертне обґрунтування на користь прийняття або відхилення певного розв'язання, важливо просто дотриматися процедури підписання документів.

Не випадково Україна нині посідає одне з останніх місць за індексом економічної свободи (137 з 161), що оцінює ступінь невтручання держави у виробництво, розподіл і споживання товарів. Зате за рівнем корумпованості Україна на одному з перших місць у світі серед 104 країн, що аналізувалися. Гірше України ситуація лише в Македонії та Чаді. І щодо боротьби з відмиванням грошей Україна на передостанньому місці, на останньому – Парагвай;

- крайня бюрократизованість процесу прийняття рішень про залучення консультантів. В Україні ухвалення рішення про виконання тієї або іншої роботи найчастіше в кілька разів перевищує час, відведений на її виконання. Причому, чим значніше та вагомніше структура, яка залучає

консультантів, тим складніше і колективно безвідповідальніше організований процес прийняття рішень.

Слід додати, що процес одержання від замовника інформації, необхідної для виконання роботи, теж украй тривалий і трудомісткий для виконавця (все доводиться робити через вище керівництво з відповідними тимчасовими затримками на узгодження та проходження документів).

У таких умовах завдання, поставлене перед консультантами, до моменту початку роботи здавнюється, але оскільки консультанту навіть страшно думати про нове коло погоджень і затверджень, він усе-таки приступає до його виконання. Як результат – відсутність реальної віддачі від проробленої роботи для замовника та незадоволеність зробленим у консультанта;

- відсутність системності і послідовності в ринкових перетвореннях. Середовище, в якому працюють вітчизняні консультанти, відрізняється не тільки відсутністю системності та послідовності у прийнятті рішень (таких документів, як стратегія економічного розвитку, стратегії і програми розвитку галузей просто немає), але й постійною зміною керівників високого рівня. В умовах забюрократизованості процесу прийняття рішень і високої тривалості їх погоджень розв'язання про виконання тієї або іншої роботи може й часто збігається зі зміною генеральної лінії.

У цьому випадку замовлене дослідження вже втратило актуальність і, відповідно, не має сенсу для замовника. Крім того, характерною для України є ситуація, коли виконання різних завдань не тільки не узгоджується між собою, але й породжує додаткові протиріччя в існуючій правовій та економічній системах.

При такому підході, розв'язавши одну проблему, через деякий час з'являється інша, яка виникає внаслідок ухвалення необґрунтованого рішення на попередньому етапі. Практично немає прикладів цивілізованих підходів до вдосконалення законодавчої бази, реалізації затверджених програм і проектів, при яких спочатку на концептуальному рівні

вимальовується модель, яку прагнуть реалізувати, потім ця модель узгоджується з усіма учасниками процесу, аналізуються наслідки її впровадження та механізми її реалізації, плануються кроки з її впровадження, а потім починається процес написання законів та іншої нормативної документації. В Україні все відбувається з точністю до навпаки;

- цінова політика стосовно консультаційних послуг. Чиновники високого і невисокого рівня, а також керівники підприємств завжди вкрай стурбовані тим, що вони можуть переплатити консультантам. Причому ця стурбованість проявляється лише при роботі з вітчизняними консультантами. Залучаючи закордонних консультантів, клієнти спокійно платять їм відповідно до світових розцінок.

Та й закордонні консультанти, залучаючи на субпідряд наших консультантів, платять їм, хоч і значно менше, ніж собі, але цілком гідно. На сьогодні вартість консультаційних робіт, що здійснюються за замовленням державних органів і підприємств, непристойно низька і не дозволяє вітчизняному консалтингу розвиватися й успішно конкурувати із закордонними консультантами.

Адже загальновідомо, що для того, щоб виживати і хоч якось розвиватися, консалтингові фірми повинні направляти на заробітну плату не більше 30% від вартості дослідницької роботи.

Це пов'язано:

- з тим, що вітчизняні консалтингові фірми, як правило, не численні й їх обороти не великі, а відносна частка накладних витрат висока (крім обов'язкового для всіх фірм допоміжного персоналу в них є й додаткові витрати: придбання спеціалізованих програмних продуктів, правових систем, наукової літератури, преси, навчання персоналу). Тому, навіть працюючи з високою рентабельністю, досить проблемними для них є питання придбання техніки, програмного забезпечення, не кажучи вже про офіси;

- робота консультантів в Україні має різнорівневий характер, рівні завантаження консультантів іноді досить істотно змінюються від місяця до місяця, а заробітну плату,

оренду й інші обов'язкові платежі потрібно платити щомісяця. Тому необхідно мати якийсь стратегічний запас;

- за родом своєї діяльності консультанти постійно беруть участь у конференціях, робочих групах, засіданнях, що організовують органи виконавчої і законодавчої влади, участь у яких є безкоштовною. І якщо чиновники та представники великих підприємств, беручи участь у таких заходах, відпрацьовують свою заробітну плату, то консультанти не мають на це коштів і фактично працюють у рахунок майбутніх надходжень, яких можна й не дочекатися;

- якщо консультанти увесь свій час будуть витратити винятково на виконання замовлених їм робіт, то вони втрачають свою компетентність.

Адже основні відмінності консультанта від чиновника або працівника якого-небудь іншого підприємства полягають у тому, що:

- консультант зобов'язаний стежити за всім новим, що відбувається у сфері його компетенції як у нашій країні, так і за кордоном;

- консультант – активний учасник семінарів, круглих столів, конференцій, і завжди готовий до виконання будь-якого складного завдання у сфері його компетенції;

- консультант проводить незалежну експертизу.

Тому, щоб бути професійним консультантом необхідно не менше половини робочого часу витратити на підтримку і розвиток наявного професійного потенціалу (читати, думати, брати участь у дискусіях, писати статті і книги та ін.), а на все це потрібно мати кошти. Тому для того, щоб в Україні дійсно був професійний та розвинений консалтинг і не викидати мільйони на оплату послуг закордонних консультантів, потрібно змінити ставлення до формування цін на послуги консультантів.

Підвищення цін на послуги вітчизняних консультантів виправдовує всі вкладення в них, оскільки дозволить підприємствам одержати додаткові доходи й уникнути непотрібних втрат, а державі – побудувати ринкову соціально

орієнтовану економіку із професійним регулюванням з боку держави.

У цей час консалтинг, якщо й розвивається, то не завдяки, а всупереч тому, що відбувається нині в Україні. Ставлення до нього держави та суб'єктів ринку доводить лише те, що так зване «економічне зростання» – не більше ніж декларація, а стрімке зростання номінального ВВП свідчить про сприятливу зовнішню кон'юнктуру, не забезпечену внутрішніми чинниками.

Останні дії влади з обмеження перед виборами цін на паливо, м'ясо та інші продукти харчування, а також механізми, які були для цього задіяні, ще раз підтвердили те, що діюча на сьогодні економічна модель в Україні, переставши бути соціалістичною та плановою, так і не стала ринковою. І не стане, якщо серйозно та професійно не працювати над побудовою ринкової економіки. А поки що Україна ще входить у 3% провідних країн світу за кількістю досвідчених людей і в 25% – за кількістю вчених та інженерів, але вже посідає одне з перших місць за відпливом інтелекту.

З метою ефективного розвитку управлінського консультування в Україні потрібно:

- створення міцної нормативно-правової бази, яка регулює всі сторони взаємин консалтингової фірми та клієнтської організації й забезпечує, в першу чергу, її надійну правову захищеність;
- дотримання кожною консалтинговою фірмою професійного кодексу, який містить сукупність фіксованих морально-етичних норм і правил діяльності;
- продовження роботи із сертифікації суб'єктів консалтингового ринку за спеціально розробленими критеріями і методикою або за міжнародними стандартами;
- складання рейтингу консалтингових фірм, що дало б структуровану інформацію, приведену до єдиного базису, а потенційним клієнтам – орієнтири за цінами та наповненням послуг, більше того, це допомогло б підняти престиж інтелектуальної праці дійсних консультантів.

Таким чином, це перевело б вітчизняний бізнес на інший, більш якісний, рівень:

- установа тисних тривалих зв'язків між сторонами, заснованих не тільки на формальних положеннях консалтингового контракту, але й на взаємоповазі, довірі, підтримці системи зворотного зв'язку за межами встановленого терміну. Незважаючи на те, що значна кількість компаній відчуває необхідність консультаційної допомоги з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні низький (рис. 1.8):

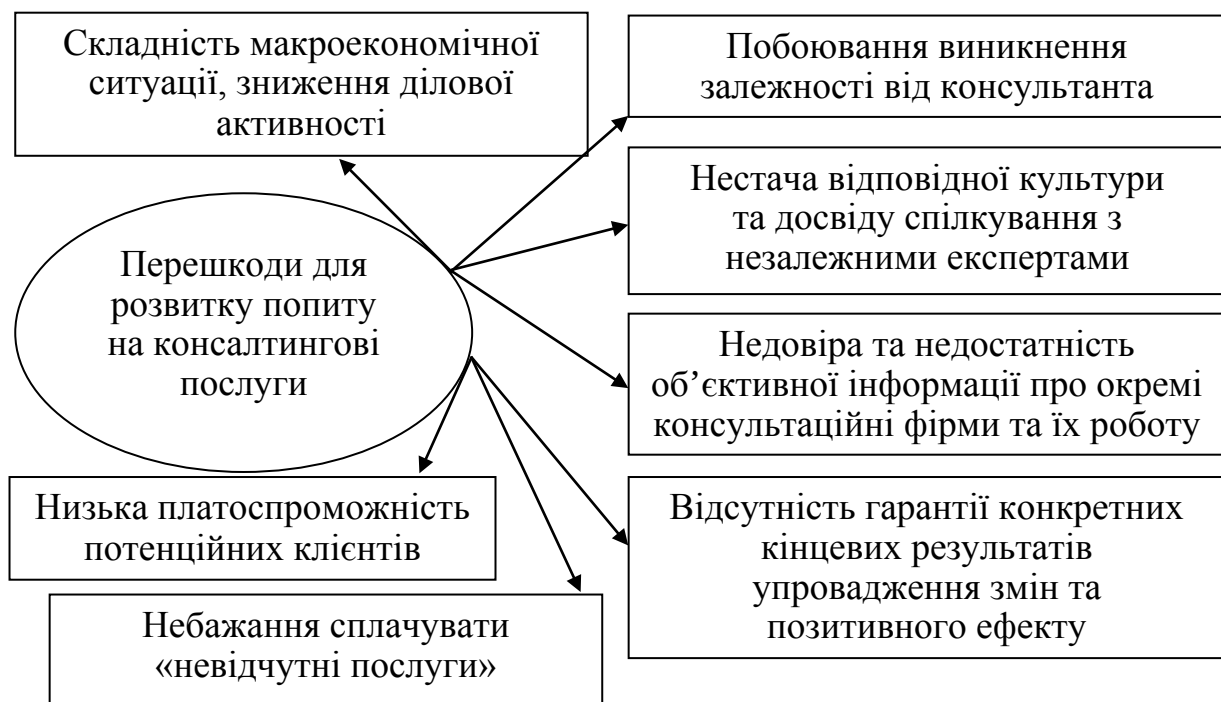


Рис. 1.8. Причини низького попиту на консалтингові послуги в Україні

Джерело: розроблено авторами

- складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності;
- нестача культури роботи з незалежними експертами;
- побоювання щодо порушення конфіденційності;
- низька платоспроможність клієнтів;
- неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг;

- відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування;
- складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості.

Однак управлінський консалтинг має свої перспективи. Поступове збільшення попиту на консалтингові продукти може відбутися в результаті:

- поліпшення якості послуг, що надаються, оскільки неодмінно зростатиме професіоналізм вітчизняних консультантів, їх досвід, удосконалюватимуться навички роботи і методи виконання замовлення;
- переходу на постійне консультаційне обслуговування, що є більш економічним для клієнта;
- усвідомлення вигоди від залучення консультантів для розв'язання існуючих проблем і отримання нової інформації, ідей, пропозицій.

Можливий успіх консультаційних організацій в Україні багато в чому залежить від їх готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів втручання та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій. Майбутнє консалтингу нерозривно пов'язане з підвищенням професіоналізму консультантів, високою якістю виконання замовлень, дотриманням етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів.

Висновки

Інститут консультування набув свого розвитку у другій половині XX ст. під час відновлення світової промисловості, фінансової і політичної системи, а також виникнення і закріплення на ринку більшості консалтингових фірм. Сплеск ділової активності цього періоду сприяв становленню консалтингу як офіційно визнаної професії та прибуткового бізнесу.

Бізнес-успіх консалтингу пояснюється складністю управлінських проблем, які виникають на сучасних під-

приємствах, та невизначеністю ділового середовища, що спричиняє невпевненість менеджерів та змушує їх звертатися за допомогою. Управлінське консультування, як окремий вид економічного консалтингу, полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами з метою сприяння клієнтові у справі поліпшення використання свого потенціалу для досягнення найбільшого ефекту функціонування. Консалтингова послуга є особливим продуктом, оцінювання вартості та корисності якої ускладнюється специфічним ставленням споживачів до її удаваної невідчутності та унікальності. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або одразу після завершення консультування, або через певний проміжок часу.

Розвиток консалтингового бізнесу в Україні відбувається складно і неорганізовано, хоча в країні працює понад 300 вітчизняних консультаційних фірм та відкриті представництва найбільших світових компаній. Попит на консалтингові послуги в країні залишається низьким з причин непростой макроекономічної ситуації та низької ділової активності, нестачі досвіду та культури роботи з незалежними консультантами, неспроможності потенційних клієнтів оцінити корисність консалтингової послуги. Крім того, керівники українських підприємств, які працюють в умовах невизначеного ділового та юридичного середовища, невпевнені у дотримуванні консультантом етичних норм та збереженні конфіденційності.

Перспективний успіх консалтингових організацій залежить від їх готовності до нововведень, адаптації набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, підвищення професіоналізму консультантів.

Контрольні запитання

1. Яким чином відбувалось становлення інституту консалтингу в світі?
2. У чому полягають особливості економічного та управлінського консалтингу?

3. На якій основі базується сучасний розвиток світового управлінського консалтингу?
4. Яким чином формуються типи консалтингових продуктів?
5. Яким чином визначаються професійні ознаки управлінського консультування?
6. Яким чином формується ринок консалтингових послуг?
7. У чому полягає взаємозалежність попиту та пропозиції консалтингових послуг?
8. Хто є основними постачальниками консалтингових послуг в Україні?
9. Чим зумовлюються причини низького попиту на українському консалтинговому ринку?
10. На якій основі ґрунтуються перспективи розвитку консультаційних організацій в Україні?

Проблеми для обговорення

1. Історія та еволюція інституту консультування у промислово розвинених країнах.
2. Роль і місце іноземних консультаційних фірм у інфраструктурі української економіки.
3. Проблеми становлення інституту консалтингу в Україні та його урядова підтримка.
4. Консалтинг як професія та ділова активність.

Тести до розділу 1

1. Що таке консалтингова послуга?

1. Спеціалізована кваліфікована експертиза.
2. Процес розв'язання управлінських проблем.
3. Проведення тренінгів та семінарів.
4. Інтелектуальний продукт, який залишається у власності клієнта.

2. Які особливості притаманні товару «консалтингова послуга»?

1. Унікальність кожної послуги та її невідчутність.
2. Усі перелічені варіанти.
3. Складність кількісного виміру корисності товару.
4. Неможливість реалізації товару в його завершеній формі без наявності індивідуального споживача.

3. Які існують види консультування?

1. Не поділяється на види.
2. Пряме, непряме.
3. Управлінське, економічне.
4. Зовнішнє та внутрішнє.

4. Які існують підходи до управлінського консультування?

1. Процесний, ситуаційний.
2. Функціональний, процесний.
3. Функціональний, професійний.
4. Ситуаційний, системний.

5. Які існують форми управлінського консультування?

1. Експертне, навчальне, процесне.
2. Експертне, навчальне, ситуаційне.
3. Експертне, ситуаційне, системне.
4. Ситуаційне, системне, процесне.

6. Якими є характеристики першого етапу становлення ринку управлінського консультування в Україні?

1. Поява міжнародних консалтингових компаній, створення української асоціації професійних консультантів.
2. Розроблення наукових проектів галузевими НДІ, впровадження раціоналізаторських ідей.
3. Активний розвиток сектору консалтингових послуг, реструктуризація підприємств із залученням українських консультантів.

4. Реалізація проектів міжнародної допомоги TACIS «Тренінг тренерів».

7. Назвати основні критерії вибору консалтингових фірм клієнтськими організаціями.

1. Рівень цін, досвід роботи на місцевому ринку, корпоративний принцип.
2. Рівень якості послуг, гарантія конкретних результатів.
3. Репутація, рівень цін, досвід роботи на місцевому ринку.
4. Гарантія конкретних результатів, навички, корпоративний принцип.

8. Який вид консалтингу посідає перше місце у рейтингу консалтингових послуг на українському ринку?

1. Система інформаційного менеджменту.
2. Податковий консалтинг.
3. Маркетингові дослідження.
4. Стратегія планування.

9. Яке ставлення до менеджмент-консультантів переважає серед клієнтських організацій України?

1. Консультаційні послуги лише інколи можуть бути корисними.
2. Потреба у менеджмент-консультантах є дуже великою.
3. Україна не готова до такого типу професійних послуг.
4. Робота з консультантами – марне витрачання коштів.

10. Які існують перешкоди розвитку ринку консалтингових послуг в Україні?

1. Відсутність усвідомленої потреби у консультаційних послугах.

2. Складність макроекономічної ситуації та зниження ділової активності.
3. Усі названі перешкоди.
4. Низька платоспроможність потенційних клієнтів.

11. Що дозволяє досягти управлінське консультування?

1. Ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості, пропонувати альтернативні варіанти розв'язання цих проблем.
2. Визначати співвідношення попиту і пропозиції, рівень ціноутворення і стратегію поведінки продавців та покупців на ринку.
3. Організовувати загальне керівництво, управління фінансами, управління виробництвом.
4. Визначати та розробляти моделі регулювання опору впровадженням нововведень.

12. Що таке консалтингова фірма?

1. Підприємство, що займається професійним консалтингом, за допомогою спеціально навчених осіб відповідної кваліфікації.
2. Підприємство, що виконує певні функції дослідницьких робіт.
3. Підприємство, що виконує загальні регулювальні функції на ринку послуг.
4. Підприємство, що просуває на ринку кращі досягнення маркетингу.

13. Хто є потенційними споживачами консалтингових послуг на ринку?

1. Будь-які організації, що стикаються з управлінськими проблемами.
2. Приватні компанії, банки, державні установи, професійні асоціації, інвестиційні фонди.

3. Ринок у цілому, конкретні консультаційні фірми.
4. Усе вищеперераховане.

14. Які характерні ознаки роботи консультантів з управління?

1. Загальна ерудиція та компетентність, незалежність та неупередженість.
2. Рекомендаційність пропозицій, спеціальна кваліфікована експертиза.
3. Конфіденційність.
4. Усе вищеперераховане.

15. Які основні типи консалтингових продуктів?

1. Дослідження та аналіз ринку, інформаційні технології, розроблення стратегії.
2. Фінансовий менеджмент, підготування та експертиза інвестиційних проектів.
3. Управління маркетингом, управління виробництвом, управління персоналом.
4. Усе вищеперераховане.

16. У яких країнах Європи найбільший попит на консалтингові послуги?

1. Німеччині, Великобританії.
2. Іспанії, Франції.
3. Нідерландах, Італії.
4. Австрії, Данії.

**Ситуаційна вправа. Аналіз конкурентного середовища
консультаційного ринку України та визначення
стратегії розвитку окремих суб'єктів**

Професійний бізнес-консалтинг почав розвиватися в Україні на початку 90-х р. ХХ ст. Базою для його розвитку стали ринкові перетворення: процеси роздержавлення і приватизації. Для початкового етапу розвитку консультаційної сфері характерне швидке збільшення кількості консуль-

таційних фірм і стандартного асортименту запропонованих послуг у сфері приватизації. З часом у діяльності консультаційних фірм України намічаються якісні зміни, пов'язані зі зміною спеціалізації наданих ними послуг.

Збільшується потреба підприємств у послугах з питань постприватизаційної підтримки, організації маркетингової діяльності, залучення інвестицій, проведення рекламної кампанії, формування Public Relations та ін. Нині на ринку України діють як вітчизняні, так і зарубіжні консалтингові фірми. Серед останніх можна виділити такі групи:

1) представництва великих консалтингових фірм, які обслуговують:

- державні структури, органи державного управління з питань оподаткування, бюджетного регулювання;
- банківські структури з питань аудиту;
- зарубіжні і спільні підприємства.

Це такі великі фірми як Ernst & Young, Arthur Andersen & Co SC, Price Waterhouse, Rolfnd Btrger & Partners та ін.

Яскравий приклад – співробітництво Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку з американськими консалтинговими фірмами Price Waterhouse Coopers, Barents Group LLC, що ведеться з 1995 р. з питань розвитку сучасної інфраструктури українського ринку. Всі проекти фінансуються Агентством з міжнародного розвитку США (AID);

2) консультаційні фірми, які починають свою діяльність в Україні. Вони утримують в Україні, як правило, одного-двох представників, основним завданням яких є визначення ступеня принадності українського ринку для своєї фірми й оптимальної стратегії виходу на нього;

3) консультаційні фірми, які працюють в Україні за програмами TASIC, AID та інших аналогічних структур. За даними Відділу технічної допомоги TASIC, існує приблизно 150 консультаційних фірм із усіх країн Європейської співдружності, що працюють переважно з питань управлінського і фінансового консультивання в таких сферах народного господарства:

- сільське господарство;

- енергетика;
- атомна енергетика;
- транспорт;
- зв'язок та ін.

Особливістю діяльності цих фірм є те, що клієнтами частково або цілком покриваються витрати на консультаційні послуги в межах зазначених програм.

Вітчизняні консультаційні фірми можна поділити на такі групи:

1) фірми, які виникли і розвивалися на базі початого державою процесу зміни форм власності, що починали свою діяльність із надання комплексних послуг з приватизації, які охоплювали питання управління, законодавства, оподаткування та ін.;

2) консультаційні фірми, які виникли протягом 1996–1997 рр., із споконвічно визначеною спеціалізацією діяльності. Вони надають консультаційні послуги, спеціалізовані як за видами (маркетинг, податкове планування і т. п.), так і за напрямками і сферами (проведення постприватизаційної підтримки, приватизації земельних ділянок, консультування підприємств агропромислового комплексу).

Різноманітність попиту та осіб, які їх задовольняють, спричиняє велику кількість типів консультаційних організацій. Так, в Україні це:

- великі багатофункціональні зарубіжні консультаційні фірми. Як правило, вони представлені філіями. Загальна чисельність штату таких фірм налічує декілька сотень, а іноді і тисяч професіоналів. Для роботи на українському ринку вони намагаються набирати місцевих спеціалістів;

- дрібні та середні консультаційні фірми. За американськими стандартами ця група охоплює організації, в яких працює від кількох до 100 консультантів. Українські фірми, як показують результати дослідження, проведеного спеціалістами Асоціації «Укрконсалтинг» у 2015 р., мають таку чисельність: до 7 чоловік – 65%, 8–20 чоловік – 29%, понад 20 чоловік – 6% .

При цьому можна зауважити, що специфіка роботи всіх перелічених вище консультаційних компаній строго індивідуальна. Вона залежить від ряду чинників макро- і мікросередовища, властивих кожній із виділених груп.

Мікросередовище формують сили, які мають безпосередній стосунок до самої консультаційної фірми та її можливостей обслуговування клієнтів.

Коло вказаних сил охоплює власне консультуючу організацію, джерела її ресурсів, маркетингових посередників, споживачів послуг, партнерів, конкурентів, контактні аудиторії.

Макросередовище представлене силами більш широкого соціального плану, що впливають на мікросередовище. До них належать чинники економічного, політичного, природного, демографічного, технічного і культурного характеру.

Окрім того, відмінності у функціонуванні представлених на українському ринку консультування компаній зумовлені особливостями наданих ними послуг. Ілюстрацією цього твердження є аналіз потреб клієнтів при виборі консультаційної фірми.

Практика показує, що найважливішим для 87% клієнтів є високий рівень професіоналізму працівників консультаційної фірми. При цьому клієнти, в першу чергу, аналізують імідж фірми і досвід її роботи на ринку. Цілком зрозуміло, що єдиного критерію оцінювання цієї характеристики для вітчизняних і зарубіжних фірм не існує. Це один вагомий чинник – плата за послуги. Він вирішальний для 26% клієнтів. При цьому варто зауважити, що вартість послуг західного консультанта на порядок вища, ніж вітчизняного.

23% клієнтів звертають увагу на репутацію фірми, досвід її діяльності. Великі західні компанії за потреби і за згодою клієнтів можуть скористатися їх рекомендаціями, що підтверджують ефективність співпраці з консультантом. Середні і малі компанії в цьому відношенні мають набагато менше шансів на перемогу, оскільки вони здатні надавати послуги значно меншій кількості клієнтів і/або з вузькоспеціалізованих питань.

Майже така ж кількість клієнтів – 22% – при виборі консультаційної фірми керується рівнем якості наданих послуг. Переважна більшість клієнтів визначає його як: оперативність, достовірність, точність, повнота і релевантність одержуваної від консультанта інформації.

Приблизно 18% клієнтів головною вимогою називають гарантію конкретних результатів. Прогнозувати ефект у цьому разі дуже важко. Існують компанії, послуги яких дають позитивний результат лише через значний час (в основному, це проекти на державному рівні), а є такі, де результат виявляється одразу.

Крім того, залежно від особливостей наданих послуг, можна виділити такі, ефект від упровадження яких має тривалий характер (комп'ютеризація і програмне забезпечення виробничих процесів), і такі, що дають короткочасний ефект від упровадження (консультування з практичного застосування законодавства).

Попит на управлінське консультування в тій чи іншій країні відбиває рівень її індустріалізації та економічного розвитку. Швидке зростання споживання консультаційних послуг підприємствами з державною формою власності було спричинене приватизацією. Отже, у 2017 р. споживання консультаційних послуг цією групою потенційних клієнтів скорочуватиметься. З іншого боку, споживання послуг підприємствами з колективною і приватною формами власності буде зростати досить швидкими темпами. Це можна пояснити діями двох чинників:

1) значним скороченням числа підприємств з державною формою власності;

2) оскільки це є природним наслідком приватизації, очікується зростання попиту на постприватизаційне обслуговування. Крім того, в умовах стабілізації ринкових відносин і виходу з кризи, що прогнозує уряд, також збільшиться споживання консультаційних послуг із питань поточної діяльності підприємств.

За даними досліджень, проведеними спеціалістами Асоціації «Укрконсалтинг» у 2015 р., 25% підприємств

використовували консультаційні послуги; 20% клієнтів не знають про існування консалтингу або погано поінформовані про наявність консультаційних фірм і рівень їхньої кваліфікації; 5% вважають, що гідних консалтингових фірм немає; 7% клієнтів не відчули або не усвідомили потреби в консультаційних послугах.

З іншого боку: 42% консультаційних фірм вважають своїми конкурентами західні консультаційні фірми; 37% – вітчизняні; 10% вважають, що «конкуренції немає, роботи всім вистачить».

Завдання:

- 1) оцінити рівень розвитку ринку консультування в Україні;
- 2) сформулювати основні проблеми його розвитку;
- 3) розробити основні стратегічні напрями розвитку різноманітних суб'єктів ринку управлінського консультування, визначити їхні основні відміни.

Завдання для самостійної роботи студентів

Послідовність етапів самостійної роботи

- У процесі підготування необхідно сформувати власне бачення щодо визначення предмета дисципліни «Консалтинг», її місця, цілей та тенденції розвитку в системі сучасного ринку консультаційних послуг.
- Потрібно, зрозуміти сутність і зміст консалтингової діяльності та перспективи розвитку інституту консультування.
- Розглянути послідовність історичних етапів розвитку консалтингу як сфери управлінської діяльності, ознайомитися з класифікацією консалтингових послуг у розвинених державах світу та України.
- На наступному етапі потрібно охарактеризувати стан, особливості становлення і розвитку управлінського

консалтингу в Україні та проаналізувати його основні категорії.

- Охарактеризувати стан, особливості ліцензування і сертифікації консалтингової діяльності в Україні.
- Використовуючи періодичну літературу та джерела Інтернету, ознайомитися з особливостями розвитку закордонних консалтингових фірм, на основі чого визначити можливості використання закордонного досвіду в практиці вітчизняних консалтингових фірм та підготувати доповідь. Проаналізувати суть і відмінності американської, китайської та західноєвропейської моделей консалтингу. Порівняти їх з діяльністю вітчизняних консалтингових фірм. Визначити основні перешкоди для розвитку консалтингової діяльності в Україні і причини їх виникнення.

Завдання 1.1. Аналіз структури світового ринку управлінських консультаційних послуг.

Мета: набути навичок диференціації особливостей становлення і розвитку управлінських консалтингових послуг у різних країнах.

Зміст завдання: на підставі статистичних даних щодо розвитку сучасного світового ринку консалтингу, описати та оформити в формі таблиці основні ознаки вітчизняного, американського, західноєвропейського, китайського, японського та обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка, враховуючи частку ІТ-консалтингу; операційного консалтингу; консультування з питань стратегічного управління; HR-консалтингу; консультування з питань управління проектами; інших консультаційних послуг.

Сформулювати та порівняти структуру світового ринку з надання консалтингових послуг у формі таблиці за різними сферами діяльності американської та західноєвропейської моделей консалтингу; проаналізувати, в чому полягають основні розбіжності між ними та що вони мають між собою спільного.

Завдання 1.2. Характеристика зростання обороту ринку консалтингових послуг у розвинених державах Європи та Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

Мета: ознайомитися із особливостями зростання обороту ринку консалтингових послуг у розвинених державах Європи та Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

Зміст завдання: використовуючи статистичні дані за допомогою Інтернет-ресурсів, у формі таблиці показати зростання обороту ринку консалтингових послуг у розвинених державах Європи та Азіатсько-Тихоокеанського регіону і надати порівняльну характеристику.

Завдання 1.3. Характеристика основних визначень поняття «управлінське консультування».

Мета: порівняти основні визначення різних авторів поняття «управлінське консультування» для більш глибокого розуміння сутності управлінського консультування.

Зміст завдання: використовуючи літературні джерела, розробити таблицю порівнянь основних визначень різних авторів поняття «управлінське консультування», визначити їх сильні і слабкі сторони та надати свій варіант визначення цього поняття.

Завдання 1.4. Визначення і характеристика основних етапів становлення інституту консультування.

Мета: визначити та охарактеризувати основні етапи становлення інституту консультування і тенденції його розвитку.

Зміст завдання: використовуючи літературні джерела, розробити таблицю особливостей та характеристик основних етапів становлення інституту консультування і тенденцій його розвитку.

Завдання 1.5. Визначення основних типів консалтингових продуктів і послуг, що формуються під впливом потреб клієнтів, та їх характеристика.

Мета: визначити та охарактеризувати основні типи консалтингових продуктів і послуг, що формуються під впливом потреб клієнтів.

Зміст завдання: використовуючи літературні джерела, визначити і охарактеризувати у формі таблиці основні типи консалтингових продуктів і послуг, що формуються під впливом потреб клієнтів, та надати їм характеристику.

Завдання 1.6. Характеристика галузевої структури ринку консалтингових послуг в Україні.

Мета: визначити й охарактеризувати особливості галузевої структури ринку консалтингових послуг в Україні.

Зміст завдання: використовуючи літературні джерела та Інтернет-ресурси, визначити і охарактеризувати у формі таблиці особливості галузевої структури ринку консалтингових послуг в Україні.

Завдання 1.7. Характеристика основних причин залучення консультантів у організацію.

Мета: визначити й охарактеризувати основні причини залучення консультантів у організацію.

Зміст завдання: використовуючи літературні джерела та Інтернет-ресурси, надати перелік і характеристику основних причин залучення консультантів у організацію.

Завдання 1.8. Характеристика видів консалтингової діяльності, що підлягають сертифікації і ліцензуванню.

Мета: визначити й охарактеризувати основні види консалтингової діяльності в Україні, що підлягають сертифікації і ліцензуванню.

Зміст завдання: використовуючи літературні джерела та Інтернет-ресурси, надати у формі таблиці перелік і характеристику основних видів консалтингової діяльності в Україні, що підлягають сертифікації і ліцензуванню.

Завдання 1.9. Характеристика основних видів перешкод для розвитку консалтингової діяльності в Україні.

Мета: визначити й охарактеризувати основні види перешкод для розвитку консалтингової діяльності в Україні.

Зміст завдання: використовуючи літературні джерела та Інтернет-ресурси, надати у формі таблиці перелік і характеристику основних видів перешкод для розвитку консалтингової діяльності в Україні.

Завдання 1.10. Дати відповіді на тестові запитання (зі збірника тестових завдань).

Рекомендовані джерела

Основні: 1, 3, 4, 7.

Додаткові: 8–10, 16, 30.

Інтернет-ресурси, періодичні видання: 32–35, 42.

Розділ 2. ТЕХНОЛОГІЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

- Тема 2.1. Основні етапи консультаційного процесу. Критерії вибору консалтингової послуги. Багато-профільний підхід у консалтингу.
- Тема 2.2. Діагностика організації, методологія та системний алгоритм проведення дослідження. Вибір моделі аналізу ситуації.
- Тема 2.3. Суть та мета консультаційних пропозицій. Документальне оформлення результатів консультування.
- Тема 2.4. Технологія розроблення та впровадження рекомендацій для клієнтів. Інтеграція консультування і навчання в організаціях.

Ключові слова: етапи консультаційного процесу, критерії вибору консалтингової послуги, консалтингова фірма, діагностика організації, системний алгоритм дослідження, методологія і моделі консультування, консультаційна пропозиція, технологія розроблення рекомендацій, інтеграція консультування і навчання, конфіденційність, тип консалтингового продукту.

Після вивчення теми Ви повинні вміти:

- здійснювати планування основних етапів консультаційного процесу;
- забезпечувати ефективну діагностику організації на основі системного алгоритму дослідження;
- застосовувати передові технології розроблення та впровадження рекомендацій для клієнтів;
- розробляти технологічну документацію консультаційного проекту;

- розробляти програми та календарні графіки консультування і навчання в організації клієнта.

Методичні рекомендації щодо вивчення розділу 2

У процесі вивчення теми потрібно усвідомити сутність і етапи консультаційного процесу, а також основні критерії вибору консалтингової послуги; сутність і завдання діагностики організацій, засвоїти методологію та системний алгоритм проведення дослідження організації.

Засвоїти зміст та мету консультаційних пропозицій, а також методи документального оформлення результатів консультування.

Усвідомити та опанувати технологію розроблення і впровадження рекомендацій для клієнтів. Оволодіти принципами інтеграції консультування і навчання в організаціях.

Розкриття змісту теми 2.1. Основні етапи консультаційного процесу. Критерії вибору консалтингової послуги. Багатoproфільний підхід у консалтингу

Консультаційний процес включає значну кількість робіт, які можна об'єднати у такі етапи: підготування та укладання угоди; діагностування проблеми клієнта; розроблення плану розв'язання проблеми; впровадження необхідних змін; завершення консультування (див. рис. 2.1).

Підготування – це початкова фаза будь-якого процесу консультування. На цій фазі консультант і клієнт зустрічаються, намагаються дізнатися якнайбільше один про одного, обговорити та визначити проблему і на цій основі домовитися про обсяг завдання та методологію його виконання. Результати перших контактів, обговорень, досліджень і досвіду планування потім відбиваються в угоді

на консультування, підписання якої може вважатися завершенням цієї початкової стадії.



Рис. 2.1. Етапи консультаційного процесу

Джерело: розроблено авторами

Підготування – це значною мірою, випробування на сумісність. Клієнт хоче бути впевненим, що має справу з потрібним йому консультантом, а консультант хоче переконатися, що він – саме той, хто потрібний, або що його консультаційна організація спроможна справитися з проблемами даного клієнта. Це може бути технічно важким, але можуть бути й інші, ще складніші психологічні проблеми. Саме клієнт запросив консультанта або погодився розглянути його пропозиції і при цьому мав певну мету. Але може трапитися так, що він звернувся до консультанта з більшими надіями або вважає його останньою надією у подоланні кризи. Проте консультант – сторонній в організації. Отже, можлива недовіра, непевність, занепокоєння.

Консультантові, очевидно, доводилося раніше бувати в аналогічних ситуаціях. Проте він знає, що кожна організація

унікальна і що, хоча його минулий успішний досвід роботи з іншими клієнтами дуже корисний, він не гарантує успіху в роботі з новим клієнтом.

Таким чином, у ході контактів і заходів на початковій стадії процесу консультування необхідно досягти набагато більшого, ніж визначити коло повноважень і підписати контракт. Досвід доводить, що основою успішного виконання завдання є встановлення на ранній стадії стосунків взаємної довіри і порозуміння, досягнення повної злагоди стосовно співпраці й оптимізму на початку виконання завдання.

Установлення консультантом контакту з потенційними клієнтами без наявної потреби з їхнього боку – один із шляхів маркетингу консультаційних послуг. Будь-який контакт спонукає клієнта запам'ятати ім'я консультанта на майбутнє. Дуже рідко такий контакт одразу оформлюється у завдання. Проте це відбувається час від часу, наприклад, якщо консультант випадково з'являється саме в той момент, коли клієнт починає відчувати, що йому може знадобитися стороння допомога.

Якщо консультант вступає в контакт з клієнтом, про якого має достатньо інформації, він може показати свою ознайомленість з проблемами клієнта і запропонувати щось важливе. Шанси на те, що така ініціатива приведе до одержання завдання, досить значні, як і тоді, коли консультанта представляє інший клієнт, який користувався його послугами у минулому.

Але у більшості випадків саме клієнт першим зав'язує контакт. Це означає, що він помітив деякі проблеми в роботі організації та в управлінні нею і хоче запросити консультанта з питань управління. Крім того, повинна бути причина, з якої він звертається до конкретного консультанта: обізнаність щодо його професійної репутації; наявність позитивних відгуків про роботу даного консультанта колег по бізнесу; інформація про консультанта в реєстрі або довіднику; публікації консультанта або його виступи на конференціях із питань управління; минулі зв'язки з консультантом.

Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей. Важливість поведінки консультанта і його дій під час перших зустрічей із клієнтом важко переоцінити. Фактично під час зустрічі з клієнтом для обговорення конкретного завдання консультант усе ще перебуває в процесі маркетингу своїх послуг, і невідомо, чи буде укладений контракт. Таким чином, перша зустріч повинна розглядатися як можливість завоювати прихильність клієнта і справити на нього приємне враження.

Консультант хоче бути впевненим у тому, що зустрінеється з особою, яка приймає рішення, – людиною, що не лише технічно зацікавлена у виконанні завдання, але і може розпочати виконання діагностичного дослідження і забезпечити ресурси, необхідні для виконання завдання. Якщо вища адміністративна особа великої компанії погоджується зустрітися з консультантом, консультаційна організація повинна послати представника такого ж високого рівня і кваліфікації.

Питання про те, хто повинний провести першу зустріч із клієнтом, може стати проблемою, якщо консультаційна організація має одну групу консультантів (як правило, старших за рангом) для обговорення завдань та іншу групу (включаючи як старших, так і молодших співробітників) для їх виконання. Деякі клієнти знають про такий характер організації послуг і не заперечують проти нього, але багатьом клієнтам це не подобається. Вони справедливо підкреслюють, що продуктивні взаємовідносини консультантів з клієнтами починаються з першої зустрічі і саме в ці моменти клієнти вирішують, чи бажають вони працювати не тільки з консультаційною організацією, але й з конкретними її співробітниками. Їм не подобається, коли спочатку консультаційну організацію представляють авторитетні спеціалісти з метою справити враження на клієнта, а виконання перекладається на фахівців нижчого класу.

Початкові зустрічі вимагають від консультанта ретельного підготування. Він збирає важливі дані про клієнта, що дозволяють орієнтуватися у його оточенні і

проблемах, типових для його сфери діяльності. Клієнт не хоче, щоб консультант приходив з готовими рішеннями, але очікує, що він буде ознайомленим із проблемами, аналогічними тим, що трапляються в його організації. Консультант повинен знайти якийсь спосіб уміло продемонструвати це. Збираючи інформацію для того, щоб розібратися у проблемі, консультанти починають з того, що з'ясовують, яку продукцію виготовляє клієнт, або які послуги надає. Цю інформацію легко одержати під час першого контакту, або аналізуючи звіт зі збуту. Характер виробів або послуг дозволяє зарахувати клієнта до певного сектору економіки або галузі виробництва з відповідними характеристиками і методами господарювання.

Консультант збирає інформацію за такими пунктами: термінологія яка застосовується; характер і розміщення ринків; ділові методи і практика в цій галузі; закони, правила і традиції, що переважають у галузі; історія і розвиток; існуючий економічний клімат і основні тенденції та проблеми галузі. Галузеві журнали й інші публікації дозволяють одержати значну частину інформації, особливо про економічні тенденції розвитку.

До зустрічі з клієнтом консультанту не потрібна конкретна інформація про стан у клієнтській організації. Консультант дізнається про фінансове становище клієнта, останні результати його діяльності, наміри і проблеми з опублікованих звітів або звітних даних, внесених у державні реєстри, а також архіви інформаційно-аналітичних служб.

Зустріч консультанта і клієнта проводиться у формі бесіди, у ході якої кожна сторона намагається більше дізнатися про іншу. Консультант повинен заохочувати клієнта розкривати свої проблеми, труднощі, надії і сподівання. Традиційно обговорення починається з загальної ситуації, потім переходить на приватні питання і, нарешті, концентрується на реальній проблемі.

Ставлячи запитання і слухаючи відповіді, консультант оцінює, яку практику керування клієнт вважає доцільною, як сприймає консультування і наскільки готовий працювати з

консультантами. Консультант вирішує, як краще описати характер і метод консультування стосовно проблеми. Він повинен бути впевнений, що клієнт розуміє свою роль і відповідальність.

Змушувати негайно приймати рішення – недоречна тактика, вона може все зіпсувати. Недобре також, якщо в клієнта виникає враження, що консультант намагається одержати завдання, тому що в нього мало роботи. Консультант не повинен наполягати на співпраці у разі виникнення явного непорозуміння. Якщо точки зору консультанта і клієнта не збігаються, краще облишити це завдання. Це може запропонувати як консультант, так і клієнт.

Якщо консультант і клієнт доходять висновку, що їх цікавить спільна робота, варто відповісти на декілька додаткових запитань. За винятком ясних випадків продовження раніше розпочатої діяльності, неможливо негайно приступити до виконання завдання без будь-якого попереднього аналізу проблеми і планування роботи. Варто обговорити й узгодити умови подальшої співпраці після першої зустрічі.

Якщо клієнт згоден на попереднє діагностування проблеми, можна почати обговорювати такі питання: повноваження, використання необхідних документів та інформації; залучення персоналу клієнта, роль консультанта; ставлення співробітників до досліджуваних питань; терміни завершення попереднього діагностування і подання пропозицій клієнту, а також платню за діагностування.

Попереднє діагностування. *Мета попереднього діагностування проблеми* – не запропонувати засоби для розв’язання проблеми, а визначити і запланувати необхідне для цього консультативне завдання чи проект.

Попереднє діагностування обмежується швидким збиранням і аналізом суттєвої інформації, яка, згідно з досвідом консультанта, потрібна для правильного розуміння проблеми, сприйняття її у більш широкому контексті діяльності клієнта, його досягнень, існуючих чи потенційних

управлінських проблем, а також реалістичного оцінювання можливості допомоги.

Якщо проблема стосується тільки однієї функціональної сфери чи використання конкретних методів, консультант-професіонал з питань управління буде цікавитись більш загальними та глобальними характеристиками організації клієнта.

Попереднє діагностування проводиться 1–4 дні. Якщо завдання складне і стосується кількох сторін діяльності клієнта, можливо, знадобиться 5–10 днів.

Виявленню проблеми заважають:

- прийняття симптомів за проблему;
- хибна думка про причини проблем. Деякі керівники «знають, які повинні бути» причини, не завантажуючи себе збиранням і аналізом фактів;
- погляд на проблему лише з одного технічного боку (бухгалтерський облік, психологія та ін.). Це буває у випадку, якщо діагноз установлює спеціаліст з нахилом до однієї з технічних сфер;
- ігнорування того, як проблема сприймається у різних частинах організації;
- незавершене діагностування проблеми.

Установлення діагнозу включає збирання й аналізування інформації про діяльність та ефективність роботи клієнта, бесіди з окремими керівниками та іншими провідними співробітниками. Консультант в основному не цікавиться деталями, а шукає основні тенденції, взаємозв'язки і пропозиції. Важливо, щоб погляд на організацію, її оточення, ресурси, мету, діяльність і досягнення був динамічним і багатостороннім.

Динамізм у цьому контексті означає вивчення основних досягнень і подій у житті організації та можливих майбутніх тенденцій: як вони відображаються в існуючих планах організації й оцінюються клієнтом та самим консультантом.

Сильні та слабкі сторони клієнта необхідно розглядати у часі (див. рис. 2.2).

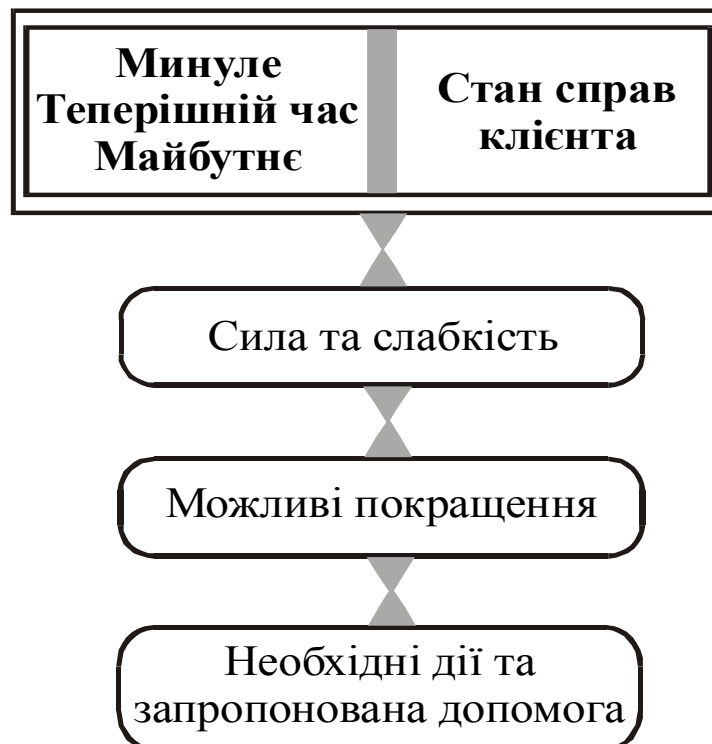


Рис. 2.2. Сильні та слабкі сторони клієнта
під час попереднього діагностування

Джерело: розроблено авторами

Консультанта особливо цікавлять майбутні можливості. Діагноз і подальша робота, що запропонована клієнту, повинні бути спрямовані, перш за все, на розкриття та задіяння цих можливостей.

Найбільш поширеним методом аналізу інформації є метод «від загального до часткового». Цей метод дозволяє у ході попереднього діагностування обмежити дослідження питаннями першочергової важливості. Під час аналізу консультант буде приділяти значну увагу основним взаємовідносинам та пропорціям у організації клієнта:

- пропорції між основними функціями і сферами діяльності (наприклад, розподіл людських і фінансових ресурсів на виробництво, управління, маркетинг, НДОКР);
- зв'язок між витратами і випуском (наприклад, між використаними матеріалами та обсягом виробленої продукції, фондом заробітної плати і загальною кількістю працівників);
- взаємозв'язок між основними показниками продуктивності, ефективності і результативності;

- взаємозв'язок між показниками загальної ефективності роботи й основними чинниками, що впливають на їх розмір позитивно чи негативно (наприклад, вплив обсягу реалізації на оборотний капітал і рентабельність).

Всебічний, загальний підхід за потреби поєднується з функціональним. Наприклад, негативна фінансова ситуація у компанії може бути зумовлена проблемами у функціональній сфері, погано організованим виробництвом, надто дорогим чи неефективним маркетингом, надмірними витратами на науково-дослідницькі роботи, недостатністю чи високою вартістю капіталу чи іншими чинниками.

Досить часто попереднє діагностування використовує *метод порівнянь*. За відсутності вичерпного детального аналізу даних консультанту необхідні опорні точки, які можуть направляти його у ході попереднього оцінювання сили, слабкості та бажаних покращень. Він знайде їх шляхом порівнянь з такими параметрами:

- минулі досягнення (якщо ефективність роботи організації погіршилась і проблема у цілому не може бути виправлена);
- особисті плани і нормативи клієнта (якщо реальна ефективність роботи не відповідає їм);
- інші порівнювальні організації (оцінити, що було досягнуто в іншому місці і як це можливо в організації клієнта);
- норми, що існують у консультативному підрозділі чи взяті з іншого джерела інформації для порівняння фірм.

Порівняння відібраних показників з галузевими нормами чи даними аналогічних організацій – дуже сильний діагностичний інструмент, який допомагає швидко зорієнтуватись і дозволяє клієнтові зрозуміти реальну ситуацію, яка може відрізнятись від його уявлень.

Джерела отримання інформації для проведення діагностики. Успішне діагностичне дослідження ґрунтується

на швидкому збиранні інформації стосовно характеру й обсягу допомоги, яку консультант має надати клієнтові. Ця інформація повинна бути вибірковою.

До основних джерел інформації, що використовується консультантом під час попереднього діагностування, належать – рис. 2.3.

• **Зовнішні надруковані матеріали** – це матеріали, надруковані самим клієнтом чи іншою зацікавленою організацією (див. табл. 2.1). Це річний звіт про фінанси і виробничу діяльність; фінансові, статистичні, торговельні та митні звіти державним органам, торговим асоціаціям і кредитним організаціям, а також економічні огляди, рекламні матеріали для збуту, наприклад, каталоги та рекламні проспекти; повідомлення для друку.



Рис. 2.3. Джерела інформації для попереднього діагностування проблеми клієнта

Джерело: розроблено авторами

Інші надруковані джерела можуть надавати інформацію з таких питань: умови та тенденції в галузі економіки (включаючи технологічні розроблення); статистика торгівлі і звіти; правила, які повинен виконувати клієнт; управлінська практика; трудові співвідношення між адміністрацією та профспілками.

Таблиця 2.1

Внутрішні та зовнішні джерела інформації

Внутрішні джерела	Дані	Зовнішні джерела	Дані
Корпоративне планування	Цілі корпорації Розширення планів	Галузевий звіт	Дані по підприємству й їхній аналіз Звіт промисловості
Маркетинг	Статистика продажів Рахунки-фактури й інструкції Типи нових продуктів або послуг. Планування і компанія з просування Купівельні відгуки про існуючі продукти. Вимоги до продукту і вплив продажів на випуск	Державні і федеральні статистичні дані та висновки	Порівняння статистичних даних підприємства Економічні/фінансові дані
Дослідження і розвиток	Графіки розвитку нового продукту	Розподіл	Стан ринку Аналіз покупок
Проектно-конструкторські роботи	Графік конструювання продукції	Покупці	Профільні дані Продажі
Оброблення даних	Системи для організації документації і звітності про поточні результати	Системи накопичення даних	Ринок, новини й аналіз виробництва. Економічні прогнози
Виробництво	Стан оборотних фондів	Конкуренція	Продукти й їх опис
Персонал	Кваліфікація Заробітна плата		

Джерело: розроблено авторами

Також до джерел інформації для попереднього діагностування проблеми клієнта належать:

- **внутрішня документація** та звіти клієнта, які містять інформацію про його ресурси, цілі, плани та ефективність роботи, включаючи дані про виробництво й обладнання; звіти керівництву по фінансових результатах і вартості операцій, послуг та виробів; статистику збуту; рух матеріалів; оцінювання персоналу (див. рис. 2.4);
- **документація консультаційного підрозділу**, яка містить інформацію про клієнта та аналогічні організації;
- **результати спостережень** за діяльністю організації і **бесід** з головними працівниками;
- **контакти з іншими організаціями**, пов'язаними з клієнтом.

Спостереження за діяльністю організації і бесіда з головними особами мають першочергове значення для збирання інформації. Відвідування службових помешкань клієнта, спостерігання за працівниками під час роботи і вислуховування їхніх поглядів, турбот і пропозицій надають інформацію про те, як організація працює насправді та які стосунки між її співробітниками. Це корисні дані, яких не можуть дати звіти, проте довготривалі бесіди і спостерігання за діяльністю організації виходять за межі можливостей попередніх досліджень. Контакти з іншими організаціями, пов'язаними з клієнтом, можуть встановлюватися або консультантом, або самим клієнтом.

Під час своєї роботи консультанти встановлюють контакти не тільки з тими організаціями, які є їхніми клієнтами. Ці контакти не лише допомагають виконувати поточні завдання, але і визначають взаємовідносини, що можуть бути встановлені з галузевими науково-дослідними і навчальними установами, державними органами статистики і контролю, інформаційно-фінансовими службами.

Консультант інформує свого клієнта про мету і характер будь-якого контакту. Клієнт сам може контактувати з зовнішніми організаціями (наприклад, асоціацією споживачів) і повинен знати про будь-який контакт консультанта.



Рис. 2.4. Типові документи клієнтської організації

Джерело: розроблено авторами

Під час початкових контактів з клієнтом і попереднього діагностування проблеми консультант повинен зібрати і проаналізувати достатньо інформації, щоб скласти план виконання завдання. На цьому етапі клієнт сподівається

одержати від консультанта не тільки інформацію з проблеми, але й пропозиції та рекомендації щодо її розв'язання.

План виконання завдання, що включає стратегію, якої варто дотримуватися, формально рекомендується клієнту у вигляді пропозицій. Під час їх написання клієнт не присутній. Якщо не було вирішено інакше, консультант повертається до своєї контори з даними, зібраними під час попереднього діагностування проблеми, і працює над пропозицією, часто разом з іншими старшими членами консультантської організації. Ця робота не повинна бути більш тривалою, ніж того очікує клієнт, оскільки можна втратити початковий темп і погіршити стосунки, тому що клієнту здаватиметься, що його проблемі не приділяється достатньої уваги.

Висновки, зроблені на підставі попереднього діагностування, підсумовуються, і консультант подає свій опис проблеми. Він може включати порівняння з початковим визначенням проблеми клієнтом: консультант може запропонувати розширити або скоротити це визначення, або ж посилатися на інші виявлені ним проблеми чи можливі зміни, що можуть відбутися під час виконання завдання (наприклад, вплив економічного спаду, зміни в законодавчих актах, що регулюють дані фінансові відношення). За потреби проблему можна розглянути в більш широкому контексті діяльності клієнта, його досягнень і ресурсів.

У плані виконання завдання потім визначаються цілі та потрібні для їх досягнення технічні заходи (реорганізація інформаційної системи, схеми фінансування операцій, системи управління дебіторською заборгованістю та ін.). Цілі варто подавати у вигляді критеріїв якості роботи в кількісному вимірі, вказуючи на вигоди, що одержить клієнт, якщо завдання буде успішно виконано. Фінансові вигоди повинні бути підкресленими та очевидними для клієнта. Наприклад, економія в результаті скорочення запасів готової продукції може бути досягнута, тільки якщо на якийсь час скоротити виробництво.

Етапи здійснення завдання варто програмувати досить детально.

Характер дій консультанта і клієнта змінюється залежно від фази. Обидві сторони повинні точно знати, чого очікує інша сторона на кожному етапі. Зокрема, клієнт хоче знати, чи просувається завдання до мети. Щоб уможливити контроль, план включає опис проміжних результатів і визначає, які звіти і коли рекомендуються клієнту. Наприкінці кожної значної фази потрібно подавати підсумковий звіт, проте при тривалих і складних завданнях короткі проміжні звіти можуть знадобитися наприкінці кожної підфази або періодично (щомісяця, щокварталу), щоб реєструвати прогрес і регулярно оплачувати послуги консультанта. Консультант пропонує стиль або характер консультування, які, на його думку, найбільше відповідають особливостям проблеми, мотивації і можливостям персоналу клієнта. Недостатньо дати загальне визначення підходу, що застосовується. Варто точно описати заходи, що намічаються, та вказати:

- які дії виконує клієнт, а які – консультант;
- хто готує визначені дані і документацію;
- які повинні відбуватися зустрічі, як повинні бути задіяними працівники групи, цільові групи й інші форми групової роботи;
- які спеціальні заходи щодо навчання й інформації будуть провадитися.

Відсутність чіткості у визначенні ролей для кожної фази завдання може спричиняти певні непорозуміння. Досить часто це відбувається у зв'язку зі зміною фаз консультування. При розробленні ефективного плану виконання завдання потрібно знайти відповіді на такі запитання: «Чи є метою консультанта розробити нову схему управління грошовими потоками й подати її у вигляді звіту, або допомогти клієнту втілити цю схему в життя? Які межі відповідальності консультанта? Чого насправді хоче клієнт? Чи потрібен ще один звіт про зміни?»

Після детального визначення ролей консультант може виявити ресурси, необхідні для здійснення завдання на кожній стадії, включаючи:

1) ресурси, що надає консультант (час консультанта, матеріал, канцелярські засоби, спеціалізовані наміри, науково-дослідна робота, юридична поміч та інші послуги);

2) ресурси, що надає клієнт (час керівництва і персоналу, заходи щодо взаємодії, адміністративна підтримка, конторське устаткування, засоби на випробування, експериментальну роботу, обчислювальні операції та ін.).

Ясно, що клієнт захоче знати, які з ресурсів потрібно буде використовувати й оплачувати під час виконання завдання. Більше того, він бере участь у роботі консультанта і внесок з боку його організації може бути досить вагомим. Відсутність точного визначення участі клієнта може стати джерелом значних труднощів, якщо після того, як робота розпочата, клієнт дізнається, що повинен робити щось, на що зовсім не розраховував.

Можливо, важко визначити на цій стадії, скільки буде коштувати виконання завдання, оскільки точні цифри можуть бути отримані лише у фазі планування дій. Проте попереднє оцінювання потрібне в усіх випадках, коли очікується, що запропоновані зміни будуть дорогими (наприклад, нові капіталовкладення або грошова компенсація співробітникам, які будуть скорочені). Клієнт повинен усвідомити можливі фінансові аспекти консультаційного проекту, перш ніж вирішити, чи потрібні йому ці зміни.

Як правило, запропоноване завдання описується в документі, що подається клієнту для розгляду і схвалення. Він може називатися по-різному: звіт про дослідження; технічна пропозиція; проектна документація; проектний план; пропозиція за контрактом. Деякі клієнти вимагають, щоб пропозиції подавалися їм у певному, зручному для них вигляді. У цьому випадку легше розглядати й оцінювати альтернативні проекти, отримані від декількох консультантів.

Розкриття змісту теми 2.2. Діагностика організації, методологія та системний алгоритм проведення дослідження. Вибір моделі аналізу ситуації

Діагностика, її мета та виявлення необхідних фактів.
Діагностика організації з позиції системного розвитку базується на тому, що будь-яка система (організація, підприємство) при її зародженні формується трьома релятивними параметрами:

1) усіма необхідними для її розвитку ресурсами (енергією);

2) простором прояву (внутрішнім та зовнішнім середовищем), тобто виокремленням сегмента ринку, в якому розвивається діяльність організації;

3) життєвим циклом, що визначається стратегією розвитку (часом).

Тому, перш за все, діагностуючи стан розвитку організації, консультанту потрібно усвідомити ці первинні умови у трьох параметрах. Надалі потрібно усвідомити стан дотримання діалектичних закономірностей узгодженого розвитку організації, як системи із зовнішнім середовищем.

Ще в 1931 р. видатний австрійський математик К. Гедель математично довів свою «теорему про неповноту та відносну одночасність розвитку явищ і процесів». Із неї витікає висновок, що ні одна система не може бути до кінця пізнана зсередини, не маючи ієрархічного зв'язку з іншими системами вищого порядку, тому не існує повної формальної теорії, де були б доведені всі теореми, тобто у кожній системі завжди існує ще більша система, яка надає їй параметри розвитку, а також існують менші системи (підсистеми), як елементи структури даної системи, що визначають її властивості та умови розвитку. Таким чином, реалізується безмежність, подібність і повторюваність структури та її взаємозв'язків у циклічному розвитку систем різного рівня: *підсистеми – система – надсистема в метасистемі.*

Тому основним критерієм розвитку кожного підприємства повинно бути не тільки впровадження інновацій у їх управлінську діяльність, удосконалення технології, комплексне навчання персоналу, але і, головним чином, поетапні системні зміни в управлінні циклічним розвитком взаємопов'язаного й узгодженого комплексу: *система та її підсистеми (підприємство і його персонал) – надсистема (суспільство та його економіка) – метасистема (природне середовище)*.

Досягнення результату за цим критерієм залежить не тільки від самого підприємства, а й від удосконалення форм гнучкого державного регулювання економічних відносин, відповідного механізму впливу місцевих держадміністрацій на його діяльність.

Сучасне управління підприємством також повинно базуватись на системному виявленні причин і взаємозв'язків, які виникають у його діяльності, урахуванні швидкоплинних змін зовнішнього середовища, а також глобальних явищ і подій, які так чи інакше впливають на динаміку його розвитку. Це дозволить не лише прогнозувати, але і формувати умови, найбільш ефективні для розвитку підприємства, оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, уникаючи криз чи руйнування як системи.

Урахування економічних законів при формуванні ефективного механізму управління організацією допомагає дотримуватися стійких причинно-наслідкових зв'язків при виборі стилю управління та прийнятті управлінських рішень у його діяльності. Економічні закони – це суттєві зв'язки в економіці, які обов'язково відбуваються, постійно відтворюються в багатьох явищах і процесах розвитку суспільства та кожного підприємства.

Однак існують і первинні (діалектичні) закони природи, які впливають на економічні та соціальні процеси різних формацій. Запроваджуючи інноваційні перетворення, розвиваючи ефективний механізм управління, систему управління, підприємство повинно враховувати, в першу

чергу, природні (діалектичні) закони і закономірності розвитку зовнішнього середовища, і, згідно з цим, виробити чітку динамічну систему самоорганізації, а також відповідних принципів і методів розроблення та реалізації управлінських рішень.

Керівник розробок у аерокосмічній промисловості, академік Н. Моїсеєв, зазначає: «Планета Земля й усе, що на ній відбувалося сьогодні і буде відбуватися завтра, – суть окремі прояви єдиного, загального процесу розвитку матерії, що підкоряється єдиній системі законів, які діють у нашому Всесвіті. Усе, що ми спостерігаємо, все, у чому ми нині беремо участь, – це лише фрагменти єдиного синергетичного процесу. Його плин зумовлений законами, характерні часи яких, лежать за межами знань і вимірів, доступних нам сьогодні. Це дозволяє вважати їх постійними» [5].

Із первинних діалектичних законів природи витікають і економічні та соціальні закони розвитку суспільства і підприємства. Основні економічні закони передбачають гармонійний всебічний розвиток складових внутрішніх елементів підприємства і, в результаті його діяльності, задоволення матеріальних і духовних потреб членів суспільства. Конкретизація їх дії реалізується, на підставі економічної політики підприємства на конкретний проміжок часу.

Тому механізм управління підприємством буде ефективним тоді, коли враховуються не тільки основні економічні закони, але, в першу чергу, і первинні (діалектичні) закони розвитку природи. Сучасний стан екології, історія економічних та суспільних криз слугують тому підтвердженням. Основними первинними (діалектичними) законами природи, які проявляються в міждисциплінарній сфері науки, і, відповідно, відіграють свою роль у дії основних економічних законів, є:

- закон єдності протилежностей [5, 7];
- закон збереження енергії [5, 6];
- закон циклічності [6, 8, 13];
- закон подібності і спадковості [6, 8];

- закон свободи вибору шляхів розвитку [6–8].

Закон єдності протилежностей визначає інволюційно-еволюційний цикл, коли на «інволюційному» етапі протилежності створюють напруженість для подальшого розвитку системи, а на «еволюційному» – можливості інтеграції її підсистем для виходу на новий, більш якісний рівень, що стимулює інноваційний розвиток. Із нього випливають такі економічні закони:

♦ **закон пропорційності** характеризує кількісне співвідношення пропорцій між складовими економіки в умовах об'єктивного стану ринкових відносин. Ці співвідношення встановлюються між виробництвом і споживанням; попитом і пропозицією; сферами суспільної діяльності (виробничою і невиробничою); секторами економіки і відповідними галузями господарства; споживанням і накопиченням; трудовими ресурсами і наявністю робочих місць; кількістю населення і наявністю житла та ін.

Тому підтримання існуючих і створення найбільш ефективних пропорцій на деяких етапах розвитку ринку, особливо, на етапі становлення, не під силу ринковим відносинам, і здійснюється в процесі державного регулювання економікою. Для торгівлі цей закон установлює співвідношення між попитом на товари і пропозиціями товарів для продажу; кількістю товарів і наявністю торговельної площі; обсягом товарообороту і середніми товарними залишками та ін. Система управління підприємством повинна враховувати динамічне співвідношення вказаних вище пропорцій;

♦ **закон нагромадження** відображає співвідношення нагромадження і споживання створеного національного продукту. Для торгівлі цей закон визначає забезпеченість населення району роздрібною торговою мережею; співвідношення між товарооборотом та кількістю товарних залишків та ін. Система управління підприємством повинна враховувати в динаміці оптимальне співвідношення між товарооборотом та товарними залишками;

◆ *закон економії часу* відображає співвідношення робочого часу, витраченого на різні види людської суспільно корисної діяльності. Цей закон передбачає, що чим менше витрачається часу на працю, тим більше його залишається на задоволення соціальних, культурних потреб і навпаки. Для *торгівлі* цей закон визначає рівень розвитку самообслуговування; регулювання тривалості робочого дня магазинів торговельного підприємства; скорочення часу на розрахунки з покупцем та ін. Інноваційний механізм системи управління повинен враховувати розвиток самообслуговування, автоматизацію та інформатизацію торговельних процесів.

Закон збереження енергії відіграє роль у збереженні відповідності витрат енергії на діяльність до енергії на подальший розвиток системи та визначає причинно-наслідкові зв'язки рівнів системи. Він включає в себе і такий економічний закон, як *закон грошового обігу*, який визначає кількість грошей, необхідних у конкретний період для забезпечення товарообороту. Для *торгівлі* цей закон визначає також взаємовідносини торговельного підприємства з органами державного та місцевого управління; податковою службою та ін.

Закон циклічності зумовлює періодичність прояву економічних систем і процесів у господарському житті суспільства чи підприємства протягом певних періодів часу. Економічні цикли класифікуються згідно з сферами дії (виробничих сил; економічних відносин; відтворювальних процесів); тривалості; рівня і масштабу дії. Для *торговельного підприємства* цей закон визначає циклічність його розвитку від стадії зародження (структурутворення), стабілізації при інтеграції з партнерами та розширення і перехідного процесу в нову якість, інтеграції. Цей закон враховується при побудові гнучкої системи управління на засадах інноваційного підходу.

Закон подібності і спадковості визначає повторення закономірностей розвитку структури системи та динаміки процесів розвитку в її підсистемах, а також використання будь-якою системою досвіду попередніх своїх циклів чи дос-

віду інших систем. Для торгівлі цей закон визначає відповідність: структури підприємства стратегії його розвитку; стратегії розвитку підприємства стратегії розвитку суспільства; новітніх технологій продажу та менталітету споживача.

Закон свободи вибору шляхів розвитку передусім стосується людського, від якого залежать управлінські (у широкому значенні) розв'язання у кожній конкретній ситуації незалежно від масштабу проявів його наслідків. Для торгівлі цей закон проявляється у виборі шляхів розвитку інтенсивного чи екстенсивного та визначення відповідної стратегії і тактики діяльності. При цьому система управління повинна передбачати безперервне навчання персоналу для ефективного інноваційного розвитку підприємства.

У нашій країні ще не сформовані підходи до діяльності підприємств з урахуванням впливу узгодженості природних і економічних законів, не виявлена та не обґрунтована єдність цих законів, не розроблені методи усунення суперечностей та розв'язання інших проблем, пов'язаних з дією об'єктивних економічних законів, що є однією із причин виникнення криз.

У процесі економічного прогнозування і планування не слід допускати під впливом суб'єктивних чинників переваг дії одних економічних законів над іншими, наприклад, закону вартості над законом пропорційності. Ці два закони мають спільне і протилежне, що стає основою їхнього практичного застосування. Спільність законів вартості та пропорційності полягає в тому, що під їх впливом здійснюється регулювання розвитку економіки і суспільства.

Протилежність полягає в тому, що закон вартості може породжувати анархію і конкуренцію, а закон пропорційності – узгодженість економічних і соціальних процесів. Породження законом вартості анархії за відсутності здорової конкуренції проявляється в умовах розвитку ринкових відносин і усунення від впливу на них держави. В цьому разі переважає природний розвиток економіки і суспільства.

Узгодженість економічних і соціальних процесів на основі дії закону пропорційності, але при згортанні ринкових

відносин, відбувається в умовах, коли всі виробничі і розподільні функції суспільства переходять до державного централізованого директивного управління. Тут проявляється переважно неприродний розвиток економіки, який призводить до стагнації і не сприймання нововведень.

Таким чином, об'єктивно неможливо і вкрай шкідливо надавати перевагу одному, ігноруючи інший природний чи економічний закон. Протилежна єдність вищезазначених двох економічних законів полягає у тому, що економічні плани на мікро- і макрорівнях, як носії елементів пропорційності, не можуть існувати поза ринковими відносинами, які, в свою чергу, також не можуть ефективно функціонувати без плану. Відтак закон вартості через ринкові відносини і закон пропорційності через економічні програми, плани доповнюють один одного, створюючи одне ціле. Це їхня об'єктивна дія, і використання їх окремо завдає шкоду.

Закономірності розвитку систем у природі від макросвіту до мікросвіту – універсальні і дають можливість зрозуміти загальний розвиток соціально-економічних систем. Тому всі інноваційні проекти повинні бути спрямовані на взаємоузгоджений розвиток організацій, галузей, регіонів і держави відповідно до цих закономірностей. Згідно з закономірностями і взаємоузгодженого розвитку систем пропонуємо схему поетапного розвитку підприємств на основі інноваційного підходу, який відображає єдність етапів здобування знань та інформатизації (аналізу) і використання знань у практиці інноваційних перетворень (синтезу) для виходу на новий рівень розвитку (див. рис. 2.5).

На рис. 2.5, розробленому авторами на основі міждисциплінарного синтезу, видно, що відповідно до загальних закономірностей розвитку систем, розвиток кожного підприємства здійснюється у 4 стадії. Це підтверджується загальновідомою формулою А. Енштейна ($E = mc^2$). 1-а і 2-а стадії розвитку (стадії аналізу) кожної соціально-економічної системи відображають її зародження за формулою ($m_{сп1} = \frac{E_{поч}}{C^2}$).

Формування первинної інфраструктури ($m_{cн1}$) відповідно мети, що означає структуроутворення із внутрішніми взаємозв'язками між структурними елементами) за рахунок застосування первинної енергії (всіх видів ресурсів) для узгодженого цілеспрямування і зменшення міри хаотичних зв'язків (рівня ентропії – c^2). Тобто 1-а стадія – зародження – означає формування основних підсистем організації із її елементів відповідно до місії організації, глобальної стратегічної мети її еволюційного розвитку.



Рис. 2.5. Чотири стадії розвитку підприємства у процесі формування його інноваційного та інтелектуального потенціалу

Джерело: розроблено авторами

2-а стадія – стабілізація – означає вдосконалення структури організації із відповідними вертикальними та горизонтальними взаємозв'язками між її підсистемами й елементами їх структур. Аналогічно для держави – це

налагодження внутрішніх взаємозв'язків між її регіонами, які знають своє місце і роль у загальній системі, із відповідним вирівнюванням прямого і зворотного зв'язку в управлінні, вирівнюванням вбирання ресурсів і перерахуванням державі частини прибутку, а також досвіду управління та лідерів, здатних управляти соціально-економічними системами на різних рівнях. Для цього повинна бути відрегульована законодавча база держави, відповідні нормативні акти для забезпечення ефективних взаємовигідних взаємозв'язків організацій (виробничих, наукових, фінансових та ін.), як між собою, так і між державою. Завершення 1-ї і 2-ї стадії означає як повне і багаторівневе взаємоузгодження цілей та інтересів усіх підсистем підприємства на мікрорівні, так і підприємства та його зовнішнього середовища на макрорівні. У протилежному випадку кожна система приречена на занепад і руйнацію.

3-я і 4-а стадії розвитку (стадії синтезу) соціально-економічної системи відображають розширення інтеграційних процесів як у її внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому (формула: $E_{3\phi} = m_{cн2} * C^2$).

3-я стадія – підйому – означає управління індивідуальною активністю, продуктивністю та функціональністю підсистем на основі колективної стратегії діяльності організації як системи. Для держави – це посилення соціально-економічних інтеграційних (синергетичних зв'язків ($E_{3\phi}$) різних організацій не тільки всередині простору держави, але й у просторі світового ринку. При цьому сама структура ще більш упорядковується ($m_{cн2}$), а хаотичні зв'язки ще більш зменшуються (C^2). Але для таких якісних перетворень потрібно, щоб була відпрацьована відповідна законодавча база, а також високий рівень інноваційної свідомості керівного складу підприємства та його персоналу.

4-а стадія – це вихід системи на новий якісний рівень, а не занепад, за рахунок об'єднання підсистем організації в єдиний ритм діяльності для привнесення в суспільство (зовнішнє середовище організації) товарів та послуг, які стимулюють до розвитку суспільства. Це також входження організації в загальний узгоджений ритм розвитку зовнішнього середовища

за рахунок упровадження інновацій, що надає організації поліпшення її адаптивності (конкурентоспроможності) і корисності суспільству. Для держави – це повне узгодження інтересів усіх видів організацій для її розвитку, введення їх у єдиний злагоджений ритм, що надає можливість вийти на якісно новий рівень сталого розвитку за рахунок додаткових можливостей.

На цьому етапі повністю повинно бути розкрито самоврядування всіх рівнів (територіальне, соціальне, виробниче), яке взаємоузгоджене у просторі держави, часі (циклі) та енергії (фінансово-економічних можливостях). Така формула надає можливість ефективного нарощування інтелектуального капіталу, що формується у процесі накопичення досвіду участі персоналу підприємства в управлінні інноваційним процесом. На макрорівні відповідно до діалектичних закономірностей розвитку систем, такий процес означає перехід руху електрона навколо атомного ядра від *S-орбіти* на *P-орбіту*, тобто на якісно новий рівень розвитку. Немоżliво стратегічні глобальні завдання намагатися розв'язувати локальними методами, звідси і невдачі культурного та економічного розвитку.

Входження організації в єдиний ритм розвитку із зовнішнім середовищем – це також чітке врівноваження нею трьох чинників: **індивідуального** (дотримання своїх особистих інтересів і цілей для свого розвитку), **колективного** (дотримання та узгодження своїх інтересів і цілей, а також інтересів і цілей партнерів, споживачів, постачальників) і **соціального** (дотримання інтересів і цілей розвитку суспільства). Тому стратегією розвитку кожної організації повинна забезпечуватися *потрійність прибутку*: *матеріальна* (фінансова та сировинна) складова прибутку; *людська* складова прибутку у вигляді нового професійного досвіду та досвіду участі в управлінні діяльністю; *духовна* складова прибутку у вигляді нового досвіду навичок більш високого рівня інтеграції та єдності.

Тільки тоді можна переходити до наступних конкретних етапів діагностування стану організації.

Діагностування – друга фаза процесу консультування, по суті є першою дійсно операційною фазою. Її мета – детально і поглиблено вивчити проблему клієнта, виявити чинники і сили, які впливають на цю проблему, підготувати всю необхідну інформацію для прийняття розв’язання, а також старанно вивчити важливі аспекти взаємозв’язку між проблемою, загальними цілями і результатами діяльності організації клієнта та визначити, наскільки клієнт здатний реалізувати запропоновані зміни. Діагностуючи проблему і тісно співпрацюючи з клієнтом, консультант уже впливає на відношення організації до змін і може навіть мимоволі щось змінити на краще.

При правильному керуванні інтенсивне збирання даних та їх аналіз можуть залучати співробітників клієнта до виконання завдання, посилюючи їх почуття «контролю над проблемою». У результаті наприкінці фази встановлення діагнозу організація-клієнт буде більш підготовлена до здійснення необхідних змін, ніж на початку цієї роботи.

Уведення консультанта в організацію без достатнього підготування з боку клієнта примушує працівників організації пристосовуватись до нової ситуації, дотримуватися нової поведінки. Можливі передчасні зміни, заплутування проблеми чи замасковування дійсної причини запрошення консультанта. Таке може трапитися на стадії діагностування, коли консультант рухається крізь декілька рівнів організації, залучаючи багатьох людей.

Якщо мета консультації невідома, він може розраховувати лише на обмежену співпрацю з боку окремих членів організації. Тому клієнт повинен підготувати організацію до появи консультанта.

Консультант мусить бути відкритим до спілкування, щоб уникнути дезінформації стосовно його роботи. Діагностувати делікатні ситуації потрібно з великим тактом, не порушуючи прав клієнта на службову та комерційну таємницю. Клієнт та його колектив повинні знати, як проводиться робота: які факти встановлені; які проблеми потребують подальшого виявлення фактів та перевірки; яку інформацію буде взято за основу для дій.

Не повинно бути двозначностей чи підозри стосовно рекомендації, правильності діагнозу або початку перебудови. З іншого боку, реакція клієнта на потік інформації – це зворотний зв'язок для консультанта, який потрібно максимально використовувати протягом усієї діагностичної фази.

Виявлення необхідних фактів. Для отримання ясної картини ситуації, виявлення проблеми й узгодження своїх пропозицій з дійсним станом речей консультанту потрібна значна кількість фактів. Вони потрібні і для розв'язання творчих проблем, коли необхідно розробити щось зовсім нове, використовуючи свою уяву, творче мислення. З початку консультування і діагностування консультант отримує певний обсяг даних від своїх колег, які попередньо діагностували проблему у фазі ознайомлення.

Характер зібраних фактів залежить від сфери діяльності, виявлення проблеми і цілей завдання. Факти повинні дозволяти вивчати процеси, відносини, причини і взаємозв'язки, сигналізувати про потенційні можливості, полегшувати шляхи їх використання.

Збирання даних потрібно готувати, старанно визначаючи, які саме факти необхідні. Фактичний обсяг інформації у будь-якій організації практично не обмежений, але її нестача дуже часто стає негативним чинником. Не можна ігнорувати важливість збирання фактів, особливо, якщо деякі дані важко отримати, потрібно будувати спеціальні схеми для їх отримання (спостереження, особливі форми ведення обліку).

Факти, за допомогою яких повинна бути отримана важлива інформація про причини, наслідки або взаємозв'язки, можна знайти у несподіваному місці. Їх потрібно збирати і вивчати, виявляти при співпраці з клієнтом, особливо з тими членами його організації, які знають: яка ведеться документація, наскільки вона надійна, та, що краще, отримувати з інших джерел. При цьому потрібно аналізувати зміст даних, обсяг, а також визначати критерії класифікації та табулювання.

При плануванні процесу збирання даних також потрібно з'ясувати, для яких саме аспектів проблеми і взаємозв'язків детальної інформації не потрібно. Ідентичні, на перший погляд, типи даних мають різне значення чи зміст у різних організаціях. У деяких фірмах з усталеним режимом може бути своя термінологія, іноді зовсім відмінна від тієї, що нині вживається у даній сфері промисловості. Потрібно взяти до уваги, що дані, які використовуються у системі, де існує централізоване планування і контроль, а фінансові і статистичні звіти відповідають державним вимогам, більш уніфіковані.

Консультант уточнює одиниці виміру, наприклад, кількість виробів, їх вагу чи обсяг, установлює критерії точності, наприклад, до найближчої сотні чи до останньої одиниці. Точність залежить від цілі. Так, при аналізі робочого часу, щоб встановити норму часу операції, може бути потрібна точність до секунди. Але прогноз обсягу виробництва у рік може бути з точністю до найближчої тисячі (похибка – 10%). Якщо консультант не визначить межі точності до початку збирання даних, він може отримати некоректну інформацію.

Ступінь деталізації фактів мусить бути вищим, ніж ступінь даних попередньої діагностики. Може бути потрібною інформація про окрему особу, про її ставлення до даної проблеми. Чим більше деталізовані факти, тим більше часу потрібно для їх збирання. Дані можуть бути зібрані у кілька етапів, доки не вималюється детальна картина становища організації.

Необхідно визначити період часу, за який аналізують діяльність організації. Він повинен бути досить довгим, щоб можна було визначити характер діяльності, темпи зростання чи спаду і виявити коливання господарчої активності через сезонні проблеми чи економічні цикли. На підприємствах, де виробляють засоби виробництва, а проектування та виробництво продукції тривають декілька років, період, узятий для дослідження, повинен бути довшим, ніж на підприємствах, які виробляють продукцію поточного використання.

Досліджувані періоди часу мусять бути порівняльними: місяці чи тижні повинні включати однакове число робочих днів. Час, коли виникали надзвичайні події, потрібно виключити, але розглядати цей період у новій градації. Періоди, що передують великим змінам у роботі, наприклад, освоєнню нової продукції і згортанню випуску старої, потрібно розглядати окремо від періодів нормальної роботи. Якщо був обраний період, близький до початку виконання завдання, необхідно мати на увазі, що консультант може вплинути на результат своєю присутністю. Вибраний період повинен мати наявність відповідних записів у обліковій документації.

Консультант зобов'язаний вирішити: збирати всю інформацію чи її окремі елементи. Як правило, потрібно вибрати декілька життєво важливих пунктів, що пов'язані з поточною господарською діяльністю і можуть стати дуже важливими у майбутньому.

Оброблення і запис даних у таблиці – останній етап підготовчої роботи збирання даних. Використовують такі угруповання:

- за подіями – час, частота, швидкість, тенденції, причини, наслідки;
- за працівниками – рік, стать, сімейний стан, кваліфікація, освіта, трудовий стаж, заробіток;
- за продукцією і матеріалами – розмір, вартість, технічні характеристики, джерела;
- за ресурсами, затратами, доходами, процесами і процедурами – показник виробничої активності (збут, споживання, виробництво), місцезнаходження, центр управління, географічний розподіл, використання обладнання.

Джерела і методи збирання інформації. Як уже зазначалось, розрізняють внутрішні джерела інформації (у межах даної організації) та зовнішні джерела (офіційні публікації, статистичні звіти, думки людей за межами організації).

Факти, що зберігаються у формі, яка придатна до зчитування, називаються **записами**. До них належать документи (файли, звіти, публікації), комп'ютерні файли,

фільми, мікрофільми, магнітні стрічки, малюнки, фотографії, графіки. Факти з записів можна одержати шляхом пошуку. Інформацію можна отримати за допомогою подій і умов, які підвласні спостереженню та пам'яті. Інформація є у пам'яті людей, які працюють у організації-клієнті, тому вони пов'язані з нею чи просто можуть надати інформацію, корисну для консультанта (наприклад, для порівняння). Ця «енциклопедія знань» охоплює досвід, думки, переконання, враження та ін. Ці дані консультант отримає за допомогою опитування.

Необхідно уникати деяких помилок при пошуку інформації за записами. Багато записів дають викривлену інформацію та картину дійсності. В організаціях часто різні відділи мають різні записи з однакових питань та подій. Вони можуть відрізнятись критеріями та обсягом фіксованих даних. Оскільки критерії і цінності, що використані у записах, час від часу змінюються, то консультанти повинні обов'язково це враховувати під час збирання інформації.

Іноді консультант пропонує співробітникам клієнта вести спеціальні записи, якщо в існуючих джерелах неможливо знайти необхідну інформацію. Ці записи повинні вестись обмежений період часу (один-два місяці) відповідно до критеріїв, які запропонував консультант. Вони мають бути простими. Для успіху збирання даних клієнт повинен визначити тривалість періоду збирання та причини необхідності записів.

Спостереження – це метод, що використовується для придбання інформації, яка важко піддається запису. Консультант відвідує заходи і спостерігає за перебігом подій, щоб потім надати пропозиції щодо поліпшення ситуації. При консультуванні по процесах можна виявити групові процеси і форми поведінки, що пов'язані з певною проблемою.

За допомогою спостереження консультант одержує інформацію про: розміщення підприємства, складських приміщень і контор; методи роботи; трудову дисципліну і темп роботи; умови роботи (шум, освітлення, температура, вентиляція); ставлення і поведінку керівників вищої і

середньої ланок, контролерів, спеціалістів і робочих; міжособові і міжгрупові стосунки. Неможливо починати спостереження за працівниками без попередження. Консультант спостерігає за прихильним та необ'єктивним негативним ставленням персоналу у мірі, необхідній для того, щоб зрозуміти їх вплив на певні проблеми та отримати підтримку з їхнього боку.

При цьому під час опитування консультанта повинні цікавити такі аспекти, як досвід, переконання, ступінь упевненості в собі; симпатії та антипатії; особисті інтереси і можливості; люди, яких респондент поважає чи не поважає; бажання співпраці; стиль керівництва (диктаторський, демократичний чи лояльний); ступінь новаторства й оригінального мислення; сприйнятливість до нових ідей. Маючи такі відомості, консультант підвищує свої шанси правильно зрозуміти чинники, які впливають на зміни в організації клієнта.

Одну чи кількох осіб у організації клієнта можна попросити допомогти у виконанні завдання: висловити свої думки з деяких аспектів проблеми і пропозиції у вигляді спеціального звіту. Разом з клієнтом консультант обирає співробітників, які мають специфічні погляди на проблему, знають різні недоліки та ознайомлені з попередніми спробами її розв'язання.

При консультуванні з питань управління іноді використовуються **картки опитування**. Вони дозволяють отримати обмежену кількість інформації від великого кола осіб. Але вони придатні для збирання тільки простих фактів. Для розроблення такої картки консультант повинен точно виявити, яка інформація йому потрібна, як він буде її використовувати та як будуть класифікуватись і узагальнюватись відповіді. Бажано отримувати відповіді у вигляді «так» чи «ні» або цифр. Якщо потрібні довгі відповіді, корисно додати список імовірних відповідей.

При консультуванні з питань управління більш популярним методом збирання даних є **бесіда**. Однією з переваг бесіди є те, що кожна відповідь може бути перевірена

і відпрацьована. Запитання доповнюють одне одного, підтверджуючи, виправляючи чи спростовуючи попередні відповіді. Вони часто викривають побічні факти.

Під час бесіди консультант керується загальними правилами ведення бесіди. При плануванні бесіди консультант визначає, які факти він повинен отримати, з ким говорити, коли проводити бесіду та де і як вести бесіду:

- до початку бесіди (складає необхідні питання, які потрібно охопити під час бесіди);
- під час бесіди (пояснює мету бесіди і просить співрозмовника допомогти у розв'язанні проблеми). Під час бесіди бажано, щоб сам інформатор указував шляхи вдосконалення роботи. Старанний запис усієї інформації дає консультанту гарантію, що він нічого не забуде, і показує, що висловлені думки сприймаються серйозно. Після закінчення бесіди консультант підтверджує те, що він записав;
- після бесіди консультант перечитує записи, зазначає пункти, які необхідно перевірити і переводить інформацію у систематизований архів даних із завдання. Інколи корисно відіслати опитуваній особі віддруковане резюме для перевірки.

Інша можливість збирання даних полягає в організації консультантом *спеціальної зустрічі* для отримання інформації з окремої проблеми. Потрібно бути обережним, тому що іноді зустріч може перейти в обговорення ймовірних рішень у цілому і в деталях до того, як буде зібраний достатній обсяг даних.

Збирання даних повинно охоплювати всіх, хто причетний до цієї проблеми. На зустрічах не обов'язкова присутність широкого кола людей, тому що деякі з них не захотять ділитися інформацією. Бажано запланувати кілька зустрічей.

При виконанні деяких завдань інколи потрібні спеціальні дослідження стосунків службовців. Ця потреба може виникнути у тих випадках, коли передбачається зміна умов роботи і зайнятості, якщо консультанту необхідно визначити, як люди ставляться до існуючого стану справ і

як – до змін. Ці дослідження частіше потрібні у великих організаціях, де є ймовірність існування різних поглядів на зміни.

Консультант може звернутися до спеціаліста з досліджень у сфері соціальних і поведінкових наук, якщо він сам не має досвіду в цій сфері. Основні методи, що використовуються для цього: бесіди й опитування, а також специфічні, які використовуються у соціометричних дослідженнях та при вивченні мотивації.

Ще один метод отримання інформації – **оцінювання**. Її необхідно брати до уваги, якщо доведених фактів немає або їх важко здобути. Оцінювання найкраще роблять самі виконавці. Тому консультант повинен проаналізувати оцінювання з різних джерел та зробити власні висновки щодо даної проблеми.

Дані про події і тенденції, що не залежать від підприємства, яке вивчається, можуть бути отримані із компетентних спеціалізованих джерел, таких, як банки, науково-дослідні інститути та ін. Консультант повинен обережно обирати зовнішні джерела оцінювання, тому що не всі вони мають рівний ступінь надійності.

Використання експертизи під час аналізу проблем. До методу експертного оцінювання звертаються тоді, коли інші методи не дають змоги вивчити ситуацію достатньо, або дана ситуація повторюється та експерт добре з нею ознайомлений, а суб'єктивне оцінювання можна перевірити іншими методами.

Велике значення для ефективного використання методу експертного оцінювання має:

- підбір експертів-спеціалістів і забезпечення їх інформацією;
- зменшення психологічного впливу на судження кожного експерта;
- застосування доцільних методів упорядкування результатів отриманого експертного оцінювання.

До основних методів експертного оцінювання належать анкетування та інтерв'ю, дискусія, метод Дельфі (методи

опитування). Консультаційна діагностика використовує також методи вимірювання.

Орієнтовно можна визначити основні етапи організації і проведення експертного оцінювання. Їх послідовність і склад змінюються залежно від реальних умов і обмежень:

- визначення цілі експертизи і розроблення організації та методики процедури опитування. На цьому етапі встановлюються завдання, що повинні бути розв'язані; терміни виконання робіт; фінансове і матеріальне забезпечення; місце і час проведення опитування; кількість турів опитування; форма його проведення; порядок фіксації і збирання результатів;

- формування групи спеціалістів-аналітиків (організаторів експертизи), визначення їхніх прав і обов'язків;

- відбір експертів і формування експертних груп;

- проведення опитування;

- визначення методики оброблення даних опитування: завдання і терміни оброблення, процедури й алгоритми, матеріальне забезпечення проведення оброблення;

- аналіз і оброблення інформації, отриманої від експертів;

- синтез об'єктивної (статистичної) інформації й інформації, отриманої в результаті експертизи, з метою приведення її в форму, зручну для прийняття рішень, ознайомлення з результатами експертизи організацій і осіб.

Вирішальним етапом сумісної роботи групи управління й експертів є *опитування*. Основним змістом опитування є :

- визначення завдання і формування переліку запитань;

- інформаційне забезпечення;

- відпрацювання експертами думок, оцінок, прогнозів;

- збирання результатів.

Головним завданням організації опитування є забезпечення максимальної інформованості та максимальної творчої активності і самостійності експертів. Необхідно намагатись довести до кожного експерта по можливості всю інформацію, що стосується явища, яке аналізується.

Інформація від експертів може бути отримана двома принципово різними шляхами:

- збирання інформації здійснюється кожним експертом окремо, незалежно від інших. У цьому разі експертом заповнюються спеціальні анкети, проводяться інтерв'ю та ін. Такий шлях досить широко використовується в масових дослідженнях;

- декілька експертів обговорюють той чи інший аспект явища, що аналізується, і формують колективну точку зору. Практика показала, що саме в такий спосіб можна отримати цікаву і нетривіальну інформацію експертного характеру, яка не може бути отримана іншим шляхом.

Визначаються *три типи завдань, що розв'язуються в процесі опитування експертів:*

- якісне та/або кількісне оцінювання заданих об'єктів;
- побудова нових об'єктів;
- оцінювання нових об'єктів.

З метою розв'язання цих завдань використовують такі види опитувань: дискусію, анкетування та інтерв'ювання, метод Дельфі. На вибір того чи іншого виду опитування впливають такі чинники: мета і завдання опитування; сутність і складність проблеми, що аналізується; вичерпність та достатність вихідної інформації; вимоги щодо обсягів та достатності інформації, отриманої в результаті опитування; час, відведений на опитування й експертизу в цілому; допустима вартість експертизи; кількість експертів у групі.

Анкетування полягає у пред'явленні експертам опитувальних листків-анкет, на запитання яких вони повинні дати відповіді в письмовій формі. Анкетування може бути очним та заочним. Усі запитання анкет можна класифікувати за змістом та формою. За змістом запитання поділяються на три групи:

- об'єктивні дані про експерта (вік, освіта, посада, вчений ступінь, спеціалізація, стаж роботи та ін.);
- основні запитання по суті явища, яке аналізується;
- додаткові запитання про експерта, що дозволяють визначити джерела інформації й аргументації експерта, самооцінку компетентності експерта.

За формою запитання поділяються на такі категорії:

- відкриті (вільні);
- закриті («так», «ні», «не знаю»);
- з «віялом» відповідей.

Запитання з «віялом» відповідей надають експерту можливість вибору одного із запропонованих об'єктів. До цієї ж форми належать запитання-завдання на ранжування об'єктів, на оцінювання їх вагомості, значимості в балах, на оцінювання ймовірності певної події.

Відкритими, або довільними називаються запитання, відповідь на які може бути дана у довільній формі. Відкриті запитання найбільш доцільні в першому турі опитування, оскільки дозволяють широко охопити проблему, яка аналізується, виявити спектр точок зору та думок експертів. Недоліком відкритих запитань є занадто широкий діапазон і неконкретність відповідей, що може призвести до їх незіставляваності. Кількісне оброблення таких відповідей часто буває неможливим.

Дискусію доцільно проводити для розв'язання завдань, що не потребують точного кількісного оцінювання об'єктів, параметрів, альтернатив. Кількість учасників дискусії може бути від декількох до 20—30 чоловік.

Процедура підготування та проведення дискусії може бути розділена на три етапи: визначення і формулювання предмета дискусії та порядку її проведення, а також підготування учасників дискусії; безпосередньо дискусія; підбиття підсумків, фіксація й оброблення результатів дискусії.

На першому етапі члени групи управління вирішують такі питання:

- виявлення різних аспектів проблеми, що аналізується, ролі і значущості чинників, пов'язаних з нею, визначення основних із них;
- формулювання мети дискусії та вимог до експертів;
- відокремлення суперечливих питань та аспектів проблеми від безперечних.

Головуючий повинен відокремлювати серйозні суперечки, які мають глибинні причини, від особистих, що не стосуються проблеми. Такого роду суперечки повинні без зволікань бути припиненими, і, по можливості, знята емоційна напруга.

Одним з різновидів дискусії є *метод комісії*. Він полягає у відкритій дискусії з обговорюваної проблеми для вироблення єдиної думки експертів. Колективна думка визначається в результаті відкритого або таємного голосування. В деяких випадках до голосування не вдаються, виявляючи домінуючу думку в процесі дискусії. До переваг цього методу належать: можливість більшої інформованості експертів, оскільки при обговоренні експерти наводять обґрунтування своїх оцінок, і зворотний зв'язок – під впливом отриманої інформації експерт може змінити початкову точку зору.

Основні недоліки цього методу: відсутність анонімності, а також внаслідок проявів конформізму дискусія може докотитися до полеміки найбільш авторитетних експертів.

Ще один різновид дискусії – *метод суду*. Відповідно до цього методу частина експертів виступає у ролі захисту певної альтернативи і наводить аргументи на її користь, частина намагається виявити негативні сторони, а частина регулює хід експертизи і виносить кінцеве розв'язання. Метод суду має ті самі недоліки і переваги, що й метод комісії. Основними завданнями експертів, як при дискусії, так і при анкетуванні, є, в більшості випадків, порівняння та оцінювання деяких об'єктів, чинників чи варіантів дій і вибір найбільш доцільних з них.

Основними перевагами анкетування є можливість управління ступенем спілкування експертів з метою отримати від них самостійні продумані судження та кількісні оцінювання.

Вартість дискусії і затрати часу на неї, як правило, менші, ніж анкетування, оскільки останнє потребує об'ємнішої і складнішої роботи з його підготування, проведення й оброблення результатів, а також висуває високі і специфічні вимоги до кваліфікації організаторів експертизи. Специ-

фічність вимог полягає в тому, що хоча б дехто з них, крім високої підготовки з теми опитування повинні мати досвід проведення анкетування й оброблення його результатів.

Анкетування є найбільш ефективним і поширеним методом опитування, оскільки дозволяє якнайкраще поєднувати інформаційне забезпечення експертів із самостійною творчою діяльністю. Широкі можливості регулювання і контролю спілкування експертів дозволяють звести до мінімуму небезпеку конформізму. В той же час повної незалежності експертів при анкетуванні досягти також неможливо. Перш за все на оцінювання експертів впливають інтереси відомства, організації, відомі експерту позиції авторитетних для нього людей, повідомлення йому про оцінювання та аргументацію інших експертів та ін.

Небезпека конформізму експертів при дискусії набагато більша ніж при анкетуванні, оскільки можливості обмеження і регулювання спілкування експертів значно менші. Дискусію доцільно проводити на першому етапі вивчення проблеми для виявлення можливих шляхів її розв'язання.

Під час дискусії відбувається узгодження позицій експертів, а отже, відпрацьовується єдина думка групи, яка фіксується як результат експертизи. Однак слід зауважити, що узгодженість позицій може бути результатом тиску з боку ведучого або одного з експертів. Таким чином, група в своїх висновках може керуватись логікою компромісу, а не однією лише логікою проблеми, що аналізується.

Метод Дельфі – один з основних методів проведення експертиз. З одного боку його можна розглядати як різновид анкетування, з іншого – він представляє собою групу методів, об'єднаних загальними вимогами до організації експертних процедур і форми отримання експертних оцінок. Основними особливостями цього методу є:

- повна відмова від особистих контактів експертів та колективних обговорень;
- багатотурова процедура опитування експертів;
- забезпечення експертів інформацією, включаючи обмін інформацією між ними після кожного туру опитування, при збереженні анонімності оцінювання, аргументації та критики;

- обґрунтування відповідей експертами на прохання організаторів.

Процедура опитування за методом Дельфі полягає в анкетуванні експертів за допомогою опитувальних листків чи зовнішніх пристроїв ЕОМ у декілька турів з обробленням результатів анкетування в кожному турі та інформування експертів щодо цих результатів. На практиці традиційно обмежуються чотирма турами.

У першому турі опитування експерти дають свої відповіді без аргументації. Відповіді обробляються з метою визначення середньої і крайніх думок. Експертам повідомляються ці думки і проводиться другий тур опитування, під час якого вони переглядають і при бажанні змінюють відповіді, які дали в першому турі. Крім цього, експерти повинні пояснити, чому вони змінили чи не змінили свої відповіді.

Отримані після другого туру нові середні і крайні думки, а також уся аргументація зі збереженням анонімності повідомляється експертам, і проводиться третій тур опитування, під час якого експерти знову переглядають відповіді та аргументують свої рішення. Наступні тури аналогічні.

Вагомою перевагою методу Дельфі є створення умов, що забезпечують найбільш ефективну роботу експертної комісії. Це досягається завдяки анонімності процедури, можливості отримати додаткову інформацію щодо предмета експертизи, можливості коректування своїх суджень з урахуванням проміжних усереднених оцінок і аргументації експертів, які дали крайні оцінки.

Безпосереднє оцінювання – процедура приписування об'єктам числових значень у шкалі інтервалів. Експерту пропонують поставити відповідно до кожного об'єкта точку на безперервній числовій осі, наприклад, на відрізку від 0 до 10.

Унаслідок недостатньої вичерпності інформації, що часто при цьому спостерігається в експертному оцінюванні через зниження точності вимірювання, замість неперервної числової осі розглядають оцінювання в балах.

Послідовне порівняння – це комплексна процедура вимірювання, що поєднує в собі ранжування і безпосереднє оцінювання. Парні порівняння, безпосереднє оцінювання і послідовне порівняння мають різні якості, але приводять до близьких результатів.

Експериментальне порівняльне оцінювання цих методів доводить, що в ряді випадків найефективнішим є комплексне застосування всіх методів для розв'язання одного завдання. При цьому слід враховувати, що найпростішим методом, який потребує мінімальних витрат, є ранжування, а найбільш трудомістким – метод послідовних порівнянь.

Оброблення й оцінювання результатів є вихідною інформацією експертизи. Мета оброблення – отримання узагальнених даних і нової інформації, що міститься в прихованій формі в експертному оцінюванні. На основі результатів оброблення формується розв'язання проблеми. Залежно від цілей експертного оцінювання та обраного методу вимірювання при обробленні результатів виникають такі основні проблеми:

- побудова узагальненого оцінювання об'єктів на основі індивідуального оцінювання експертів;
- визначення відносної вагомості об'єктів;
- узгодження думок експертів;
- оцінювання надійності результатів оброблення.

Аналіз фактів. Перед проведенням аналізу даних їх необхідно відредагувати і провести відбір. При цьому перевіряють їх вичерпність, ясність записів. Консультант повинен упевнитися, що при збиранні даних використовувались однакові критерії.

Потім потрібно **систематизувати** дані. Основними критеріями систематизації даних, що використовуються консультантом, є час, місце, відповідальність, структура, чинники впливу. Систематизація даних у часі вказує тенденції, темп змін, випадкові і періодичні коливання. Систематизація за місцем чи організаційними підрозділами допомагає досліджуванню проблеми у різних частинах організації і пошуку рішень, що пов'язані зі специфічними умовами у

кожній з них. Іншим аспектом є відповідальність за факти і події. У багатьох випадках відповідальність не ідентична з тим місцем (підрозділом), де було виявлено певний факт.

Систематизація відповідно до структури одиниць і процесів дозволяє визначити, які зміни складових елементів впливають на одиницю в цілому та на загальні результати. Операції у виробничому процесі можуть систематизуватись за їх послідовністю у часі і додаватись у вигляді таблиці чи діаграми. Організаційні зв'язки та неформальні взаємовідносини в організаціях систематизуються за допомогою графіків, діаграм, таблиць та ін.

Систематизація за чинниками впливу фактично є підготуванням до функціонального та причинно-наслідкового аналізу. Наприклад, зупинки у роботі обладнання можуть бути систематизовані за чинниками, які зумовлюють їх. У багатьох випадках простої систематизації (за одним критерієм) недостатньо: використовується перехресна систематизація, яка включає поєднання двох чи більше змінних (наприклад, службовці систематизуються за віковими групами, статтю чи часом роботи в організації).

Підготовлені та систематизовані дані аналізують для виявлення взаємозв'язків, співвідношень і тенденцій. Залежно від характеру проблеми і мети консультаційного завдання дані можна аналізувати по-різному. Часто використовують статистичні методи (середні величини, дисперсію, щільність розподілу, кореляцію, регресію), а також різні інші методики включно і використання математичного моделювання чи графічного будування. Статистичні та інші методи якісного аналізу мають сенс тільки у випадку, коли можуть бути виявлені якісні зв'язки. Наприклад, зв'язок поміж двома змінними може бути виміряний за допомогою кореляції, однак кореляція не пояснює характер і причини цього зв'язку.

Основним завданням консультанта є встановлення специфічного взаємозв'язку між різними чинниками і подіями, даними, що описані, і вивчення його характеру. Якщо це можливо, взаємозв'язок виявляють кількісно і

виражають як функцію (математично), де одна чи кілька залежних змінних перебувають у специфічному зв'язку від однієї чи кількох змінних. Мета – виявити і визначити взаємозв'язки, які мають суттєвий, а не випадковий характер.

Часто залежності відображаються і вимірюються за допомогою відносних величин. Вони допомагають визначити витрати на будь-яку діяльність і відповідний вихід продукції, вивчити, чи правильно збалансовані ресурси й обов'язки, відобразити внутрішню структуру будь-якого чинника чи ресурсу.

Аналіз причин і наслідків має за мету виявити причинні зв'язки між умовами і подіями. Він дає дані для планування змін і підвищення ефективності роботи. Консультант починає дослідження з однієї чи кількох гіпотез відносно можливих причин проблеми. Використовуючи свій досвід, він підходить до причинного аналізу. Часто трапляються випадки, коли важко відокремити причину від наслідку. Також може статися, що існує багато причин одного наслідку. У цих випадках одна проблема може бути важливішою, ніж інша. І навпаки, в одній причині може бути кілька наслідків.

Порівняння – важливий аналітичний інструмент. Основні альтернативи для порівняння зазвичай застосовують при попередній діагностиці. При детальній діагностиці ці альтернативи зберігаються, але зокрема використовують глобальне оцінювання для вивчення робочих деталей і вироблення рішень. Особливо цікаве для консультанта порівняння, яке допомагає встановити майбутні стандарти (потенційних досягнень) і, таким чином, керує відпрацюванням пропозицій. У цих випадках для порівняння часто застосовують приклади, моделі і стандарти поза межами організації.

Аналіз фактів методом **силового поля** має за мету прогнозування прийнятності інновацій, що повинні бути впроваджені в організацію. Відомо, що на стан організації як системи впливають дві групи сил:

- ті, які спонукають до змін;
- ті, які стримують зміни.

Якщо вплив обох груп сил збалансований, система перебуває у стані організаційної рівноваги, тобто немає причин будь-що змінювати. Такий стан триває певний період і характеризується стабільністю основних показників ефективності функціонування організації. Але під впливом деструктивних чинників стан рівноваги має порушуватися.

Для того, щоб упровадження інновації було успішним, сили інноваційного сприяння повинні переважити сили обмеження. Тобто завданням консультанта є активізація сил сприяння та нівелювання стримуючих чинників. Для цього, перш за все, необхідно визначити обидві групи сил, їх вагу, спрогнозувати зміни (посилення чи послаблення) їх тиску під час інноваційного процесу (рис. 2.6).

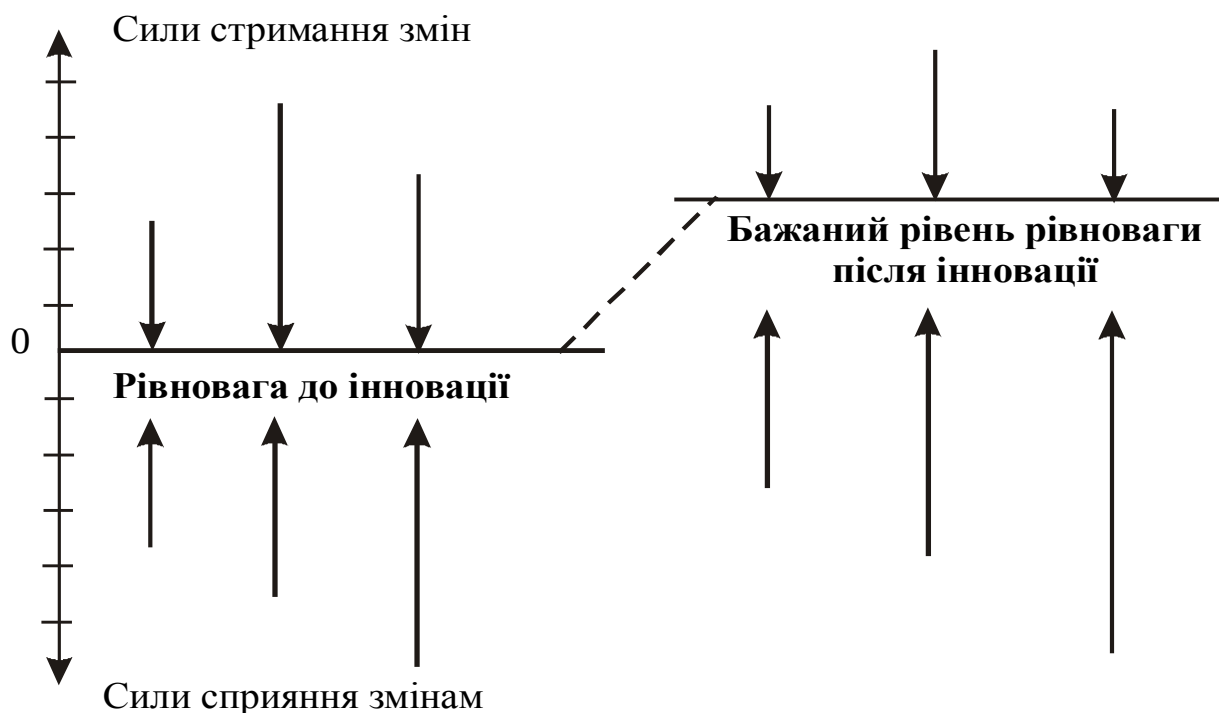


Рис. 2.6. Побудова силового поля організації

Джерело: розроблено авторами

Також для довгострокового успіху нововведення необхідно визначити розміщення сил, що забезпечать

рівновагу (стабільність) організації після впровадження інновацій.

Аналіз майбутнього дозволяє прослідкувати, як змінюються дані, що описують певну організацію та її навколишнє середовище. Помилкою буде застосовувати метод екстраполяції, який має на увазі майбутнє як просте продовження минулого, що неправильно. У періоди швидких технологічних, соціальних та інших змін нормально, коли минулі тенденції не зберігаються у майбутньому, а істотно змінюються. Дані про майбутні тенденції необхідно брати з зовнішніх джерел і вивчати з обережністю. Тому потрібно розробити альтернативні плани і визначити можливість їх упровадження.

Зворотний зв'язок надає клієнту інформацію, яка може повідомити йому щось нове і важливе щодо його організації; дозволити йому зрозуміти, який метод застосовує консультант і як він просувається у своєму дослідженні; підвищити ступінь участі клієнта у виконанні завдання; допомогти консультанту лишитися на вірному шляху, якщо необхідно, змінити напрям досліджень.

Консультанти застосовують такі форми зворотного зв'язку з клієнтом:

- індивідуалізована усна форма;
- письмова інформація, проміжні звіти і пам'ятки;
- зустрічі з різними групами в організації.

Завершення діагностичної роботи надає сприятливу можливість для зворотного зв'язку. Перед закінченням діагностичного звіту консультант може провести кілька зустрічей для розгляду основних результатів. Це може допомогти йому виявити і заповнити останні прогалини в аналізі, а також підготувати клієнта до висновків, які потім будуть офіційно йому надані.

Розкриття змісту теми 2.3. Суть та мета консультаційних пропозицій. Документальне оформлення результатів консультування

Консультаційні пропозиції – це документ, який супроводжує первинний контакт та передують остаточній угоді про співпрацю консультанта і клієнта (рис. 2.7).

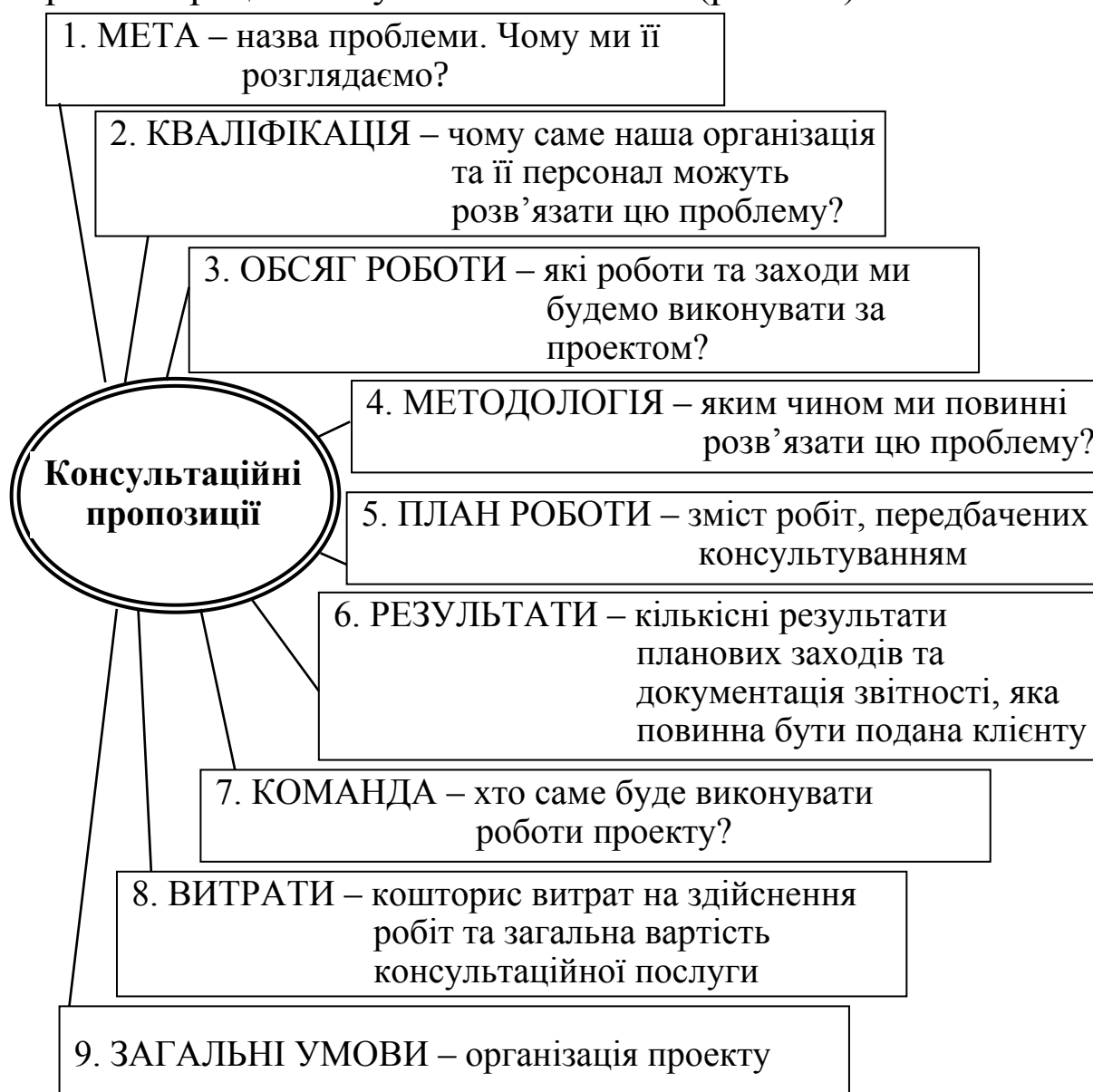


Рис. 2.7. Зміст консультаційних пропозицій

Джерело: розроблено авторами

Консультаційні пропозиції – важливий компонент процесу продажу та маркетингової діяльності консалтингу.

Пропозиції відображають власне бачення консультантом поточної проблематики організації клієнта та попередні шляхи розв'язання окремих завдань із окресленням приблизної ймовірності позитивного ефекту. Клієнти часто вивчають ці пропозиції та використовують їх для підтвердження наявної або формування нової думки про консультанта і можливості співпраці з ним.

Найбільш привабливі консультаційні пропозиції – це ті, за якими видно, що консультант бачить проблеми, які виникли у клієнта; розуміє клієнтські потреби; має реалістичний план дій для розв'язання конкретних проблем; розуміє менталітет клієнта і його методологію прийняття рішень; усвідомлює умови (конкурентне середовище, політичне, фінансове, технічне і т.д.), у яких діє клієнт; визначає важливості та ступені терміновості подолання проблем та ін.

Зміст консультаційних пропозицій традиційно повинен бути структурований за розділами, які містять таку інформацію:

- 1) назву проблеми;
- 2) стислий план розв'язання проблеми;
- 3) досвід консультантів у розв'язанні проблеми аналогічного масштабу;
- 4) визначення ролей та повноважень консультантів і персоналу клієнтської фірми згідно з обраною моделлю консультування;
- 5) систему контролю виконання запланованих робіт;
- 6) попереднє оцінювання вартості консультування та організацію здійснення оплати.

Подана вище інформація komponується за чотирма розділами консультаційних пропозицій (технічним, штатним, кваліфікаційним та фінансовим), які послідовно викладають процес майбутнього консультування.

Технічний розділ

Описання проблеми. Визначення проблеми та з'ясування основних потреб клієнта є ключовим моментом переговорів учасників консультування. Стислий зміст поточних проблем клієнта виводиться консультантом з попереднього діагносту-

вання клієнтської організації, з урахуванням впливу можливих у майбутньому змін, виявлених консультантом під час діагностики (вплив макрочинників, психологічний клімат середовища та ін.).

Визначення цілей та засоби їх реалізації. Шляхи та засоби реалізації проблем повинні бути викладені з достатнім ступенем деталізації, але коротко та зрозуміло для клієнта. Доцільніше буде супроводжувати кожну запропоновану інновацію кількісними розрахунками її прогностного ефекту та описанням соціально-управлінської мети. Цілі запропонованих змін повинні також бути сформульовані чітко та подані у кількісному та якісному вимірі.

Найважливішим моментом пропозиції є ідентифікація результатів і компетентний доказ того, чому вигоди від запропонованих консалтинговою фірмою підходів, досвіду персоналу, що здійснює проект, а також терміни його виконання, кращі, ніж запропоновані конкуруючими фірмами. У пропозиції закладається планка якості робіт.

На початку переговорного процесу існує небезпека чекання клієнтом «миттєвого дива» за результатами консультування. Тому в цьому розділі варто реально описати результати, на які можна сподіватися, а не оптимістичні примарні обіцянки. Уникнути ризику підриву своєї репутації можна тільки зваженими реально досяжними пропозиціями.

Планування ресурсів. Консультант повинен ідентифікувати ресурси, необхідні для здійснення запропонованих нововведень. Для цього потрібно визначити перелік ресурсів, що повинні бути надані консультантом (час консультування, спеціальні розрахунки, науково-дослідницька робота, юридична допомога та ін.). Цей вид ресурсів оплачується клієнтом згідно з відповідним пунктом угоди про консультування.

Також повинні бути залучені ресурси клієнта: заходи з підготування та інформування персоналу до інноваційних процесів, забезпечення відповідними інформаційними джерелами, організація експериментів, здійснення окремих обчислювальних операцій та ін. Власний внесок клієнтської організації повинен також мати своє вартісне втілення.

Вибір моделі консультування та визначення ролей. Консультантові необхідно до підписання угоди з клієнтом узгодити доцільний стиль консультування із зазначенням поведінкових ролей консультанта та клієнта та окремих повноважень як членів консультаційної команди, так і залучених до процесу консультування співробітників клієнтської організації. Крім того необхідно заздалегідь визначити ступінь відповідальності консультанта за виконання та успіх консультування і коло питань, які вимагають його безпосередньої участі.

Механізм взаємовідносин консультанта і клієнта, як відомо, регулює обрана модель їх співпраці. Теоретичні поведінкові моделі (*експерт–клієнт, лікар–пацієнт, співпраця*) рідко використовують у чистому вигляді. Тому, обираючи модель, необхідно детально описати поведінкову роль учасників консультування відповідно до намічених до впровадження заходів.

Графік виконання завдання. Процес консультування може бути здійснений відповідно до основних етапів, завершення та початок яких має контролюватися термінами календарного плану-графіка. Однак структурування заходів плану може відбуватися відповідно до фаз розв'язання проблеми. В обох випадках слід врахувати характер та термін дій консультанта і клієнта в окремі періоди виконання завдання та їх відповідність обраній моделі взаємовідносин *консультант–клієнт*. Для цього слід використовувати календарний план-графік, який є інструментом контролю обраного режиму консультування та підтримки доцільного темпу робіт.

Штатний розділ

До відома клієнта доводиться персональний склад консультаційної команди з зазначенням імен та посад консультантів, які вони обіймають у консалтинговій фірмі. Також необхідно вказати менеджера проекту, старших консультантів, які здійснюють поділ та контроль за

виконанням робіт. Окрім того, якщо це продиктовано специфікою розподілу праці, можуть бути вказані терміни перебування кожного консультанта у клієнтській організації.

Кваліфікаційний розділ

Описання практичного досвіду та професійної кваліфікації членів команди може бути поєднано зі штатним розділом.

Кваліфікаційний розділ частіше містить стисле резюме як консалтингової фірми в цілому, так і кожного зайнятого у консультуванні співробітника. У цьому розділі може бути розміщена інформація про особистий практичний досвід кожного консультанта у сфері розв'язання аналогічних проблем.

Однак існують два види ризиків подання подібної інформації: по-перше, описання досвіду членів команди може стати причиною відхилення клієнтом пропозиції, в якого складається враження про недостатню компетентність консультантів; по-друге, вказані консультанти можуть бути залучені до виконання інших проектів, що не дозволить їм приділяти достатньо уваги клієнтові.

Таким чином, кваліфікаційний розділ, що є ключовим під час переговорів, може відігравати вирішальну роль при укладанні угоди про співпрацю.

Частіше складовими кваліфікаційного розділу виступають документи, реферати, робочі звіти консультаційної фірми. У цьому випадку доречні:

- стисла історія консалтингової фірми;
- місцезнаходження офісу фірми;
- коло клієнтів фірми, їх профіль роботи та проблемні питання;
- приклади подолання відповідних проблем.

Подана інформація має за мету зосередження уваги на досвіді фірми у виконанні робіт, що належать безпосередньо до бізнесу та сфери проблем, аналогічних тим, що наявні у клієнта.

Фінансовий розділ

У пропозиціях повинна фігурувати конкретна величина вартості консультаційних послуг. Для цього консультантом може бути запропонований проектний кошторис із зазначенням відповідних сум кожної статті витрат. Клієнт повинен бути поінформований про консультаційні витрати та розмір заробітку консультанта.

Окрім того, потрібно заздалегідь узгодити умови оплати, організацію та терміни платежів (по завершенні окремих етапів роботи, періодично, попередню та остаточну сплати за виставленими рахунками та ін.), вказати приблизні затрати робочого часу, необхідні для консультування. Розмір остаточної вартості консультування повинен бути обґрунтований рівнем складності робіт, розцінками та їх диференціацією відповідно до кваліфікації консультантів, можливими знижками. Також необхідно вказати на можливість збільшення попередньої величини вартості послуг та наявності непередбачених витрат. Необов'язковим, але бажаним елементом консультаційних пропозицій є система контролю за виконанням робіт.

У цьому розділі описується механізм контролю за виконанням консультаційного проекту в системі консалтингової фірми (календарне планування, звітність при виконанні робіт), а також система спільного контролю. Спільний контроль може здійснюватися шляхом створення комітету, в який включаються представники замовника і представники консультаційної фірми (директор фірми, керівник проекту). Інструментом контролю може служити ведення системи обліку використання робочого часу.

Подання клієнту пропозицій – дуже важливий елемент співпраці. Щоб пропозиція мала успіх, консультанту недостатньо ясно уявляти, як виконувати завдання; він повинен описати свої погляди на папері зрозуміло для інших людей. Це можуть бути особи, які не зустрічалися з ним у момент його першого приходу в організацію клієнта і будуть формувати свою думку винятково на підставі письмової пропозиції. На клієнта повинні справити враження технічний рівень пропозиції і ділова форма її подання.

Фаза ознайомлення вважається успішно завершеною, якщо консультант і клієнт уклали угоду, в якій зобов'язалися працювати разом над завданням або проектом. Ціль укладання контракту – чітко зорієнтувати спільну роботу і захистити інтереси обох сторін.

На будь-якому етапі виконання завдання характер і значення проблеми можуть змінитися, нові пріоритети можуть вийти на перший план. Можливості консультанта і клієнта та думка про те, який підхід для розв'язання проблеми найбільш ефективний, також еволюціонують. Ясно, що фаховий консультант не буде наполягати на продовженні роботи, передбаченої контрактом, якщо вона більше не потрібна і приносить клієнту лише зайві витрати.

Яка форма контракту не використовувалася б, варто вирішити, за яких умов і яким чином консультант або клієнт можуть перервати контракт, або запропонувати його перегляд. У деяких випадках краще укласти його тільки на одну фазу виконання завдання (наприклад, виявлення чинників і детальне діагностування) і приймати рішення про проведення робіт тільки тоді, коли буде зібрано і розглянуто достатню кількість інформації.

Угода на консультування, її структура та зміст. Після обговорення консультаційних пропозицій і досягнення взаєморозуміння консультант та клієнт укладають угоду про консультування.

Угода (контракт) – документ, що юридично регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить перелік обов'язків та функцій консультанта і клієнта. Угода може укладатися як усно, так і письмово. Усна угода не дає змоги відтворити первинні умови співпраці за відсутністю свідків або неможливістю визначення ефективності роботи.

Письмова угода формально або неформально відображає характер умови консультанта і клієнта. Таким чином, якщо консультант відправляє клієнтові макет контракту і клієнт

підтверджує свою згоду з його умовами, то угода вважається укладеною у формі простого неофіційного контракту. У цьому випадку документ повинен містити п'ять необхідних елементів:

1) *пропозиції*. Якщо консультант пропонує на розгляд клієнта макет контракту, то останній повинен підкреслювати прийнятність консультаційних ідей. Пропозиції консультанта, що подаються у контракті, повинні бути стислими, але досить чіткими, з детальним описом запропонованих заходів;

2) *прийняття*. Прийняття запропонованого макета угоди повинно бути зафіксованим. Як правило, для цього здійснюється письмова ратифікація майбутнім клієнтом угоди та визнання ним усіх проголошених у ній умов.

В окремих ситуаціях прийняття може бути частковим і контракт матиме силу лише у деяких моментах. Таким чином, контракт можна вважати прийнятим, якщо клієнт дозволив виконувати частково або повністю умови поданої консультантом угоди, навіть якщо не було отримане письмове підтвердження. Звичайно, цей спосіб укладання угоди супроводжується певним ризиком і може бути використаний лише за наявності професійної довіри і впевненості сторін у взаємній діловій порядності;

3) *винагорода*. Винагородою повинно бути дещо цінне, обіцяне або надане клієнтом консультантові в обмін за його послуги. У контракті, звичайно, повинно бути зобов'язання клієнта сплатити гроші або надати інший прибуток консультантові за його роботу;

4) *компетенцію*. Угода не може бути підписана, якщо її розглядають люди, недостатньо компетентні для цього, тобто неповнолітні, психічно хворі або особи, які під час прийняття угоди перебувають у стані алкогольного сп'яніння. Вік, достатній для юридичних прав підписання контрактів, регулює чинне законодавство;

5) *правомочність*. Контракт, який укладено з метою здійснення протизаконних дій та операцій, є недійсним.

Наприклад, якщо колом бізнесменів укладено угоду про цінову змову на своєму ринку, і однією з осіб порушено контракт, то проти останньої не може бути вжито юридичних санкцій, оскільки предмет угоди є заборонений державним законодавством.

Частіше регулювання взаємин співпраці консультанта і клієнта здійснюється за допомогою офіційного письмового контракту. Його форма може бути визначена діючим порядком оформлення документів. Але базовий офіційний контракт на консультування повинен охоплювати коло традиційних для цієї продукції питань та деяких специфічних нюансів.

Консультаційні угоди бувають різними за складністю та обсягом, залежно від особливостей та значення консультаційного проекту та характеру клієнта, який обслуговується. Нижче подано загальну структуру офіційного контракту, яку використовують у практиці розвиненого консалтингу. Склад статей та їх зміст можуть змінюватись залежно від специфіки консультаційного завдання.

Простий контракт або письмова ратифікація клієнта не потребують такої деталізації. Якщо консультант додає до контракту одразу і свої пропозиції, він може згадати про них безпосередньо у певному пункті угоди і додати їх до неї у вигляді окремого документа.

Структура офіційної угоди про консультування

1. *Сторони, що укладають угоду.* Назва сторін, що беруть участь в угоді, із зазначенням дати підписання документа.

2. *Термін угоди.* Дати початку та завершення угоди, або тривалість фіксованого періоду часу роботи консультанта (у годинах). Період може бути відкритим або закритим. Відкритий контракт обговорює тільки те, що специфічна робота повинна бути виконана консультантом, без зазначення

остаточного терміну її завершення. Також у контракті може бути вказано, що тривалість роботи залежить від поступового задоволення сторін.

3. *Режим роботи консультанта.* Якщо угода містить детальний опис власне консультаційних заходів та перелік послуг, що повинні бути ним надані, а також характеристику запропонованого стилю консультування, тоді варто вказати такі моменти:

- послуги, що будуть забезпечені консультантом;
- організація процесу подання необхідних документів та його синхронізація з напрямом виконання проекту;
- характер, час подання та термін виконання необхідних проміжних звітів консультанта;
- обмеження у роботі консультанта (наприклад, угоди, що не дозволяють виконувати будь-яку роботу для конкурентів);
- організація та порядок необхідних періодичних зустрічей консультанта з клієнтом під час виконання завдання;
- передбачені службові відрядження консультанта, контакти з контрагентами клієнта або відповідними суб'єктами ринкової інфраструктури, що можуть знадобитися, та характер компенсації, яку повинен отримати консультант;
- повноваження консультанта у використанні ресурсів клієнта (конторського обладнання, оргтехніки, інформаційних засобів та ін.);
- право консультанта користуватися інформацією третіх осіб, бухгалтерськими книгами та журналами, а також іншою фінансовою інформацією, що знаходиться у розпорядженні клієнта.

4. *Режим роботи клієнта.* Роль, функції та організація режиму найбільшого сприяння роботі консультанта, які повинен забезпечити клієнт, а також випадки та порядок його втручання безпосередньо у роботу консультанта і здійснення певних заходів контролю та оцінювання ходу виконання завдання.

5. *Оплата послуг.* Указання принципів, методу розрахунку та тарифів платні консультанту, а також терміну та порядку здійснення платежів. Оплату послуг консультанта може бути здійснено відповідно до стадій консультування або виконання окремих операцій періодично з зазначенням сум та термінів кожного платежу. Якщо клієнт бажає одержувати звіти про отримані консультантом кошти або кошторис витрат на послуги, це необхідно вказати у контракті. Також повинна бути оголошена фіксована величина вартості консультаційної послуги та можливі непередбачені витрати.

6. *Витрати.* Види позакошторисних витрат, які повинні бути сплачені клієнтом.

7. *Оплата за фактом.* Контракт повинен визначити, коли повинно бути здійснено оплату послуги, порядок та термін оплати, а також санкції за порушення цього порядку. Наприклад, якщо виставлений консультаційною фірмою рахунок не погашено своєчасно, можуть бути встановлені додаткові платежі у розмірі певного відсотка від вартості боргу. Величина відсотків може коливатися у межах величини банківських відсотків.

8. *Умови припинення роботи.* Цей розділ угоди дозволяє консультантові перервати надання послуг у разі, якщо від клієнта не надійшла оплата поданих періодичних рахунків. Узагалі цей пункт не набуває сили до першого порушення порядку фінансових розрахунків клієнтом. Припинення робіт є останньою мірою регулювання стосунків, до якої вдається консультант. У контракті важливо вказати підстави, за яких консультант може припинити роботу.

9. *Незалежність консультанта.* Незалежний стан консультанта не дозволяє йому брати участь у будь-яких програмах прибутковості або уникнення від податкових зобов'язань з боку клієнта. Клієнт також повинен усвідомити, що консультант не є ані його службовцем, ані підлеглим.

10. *Делегування повноважень.* Консультантові дозволяється на свій розсуд наймати та залучати до роботи асистентів, розподіляти між ними обов'язки, формувати

команду та забезпечувати власне персональне обслуговування. Також необхідно повідомити клієнта про укладання субконтрактів з іншими консультантами.

11. *Додаткова робота.* Цей пункт угоди дозволяє клієнтові додавати до угоди модифікації окремих пунктів, вносити додаткові засоби, що забезпечать додаткові послуги. Будь-яке доповнення контракту повинно бути письмово зафіксоване обома сторонами до початку здійснення додаткової роботи консультантом.

12. *Конфіденційність.* Консультант та його помічники зобов'язуються зберігати конфіденційність будь-якої інформації, що надається консультантові та має відношення до проекту, а також до комерційної таємниці клієнта.

13. *Монопольне використання.* Цей пункт стверджує монополію клієнта у використанні матеріалів та ідей, що продані йому консультантом. Може статися так, що відхилені у межах даного проекту пропозиції консультанта можуть бути пізніше використані клієнтом у інших проектах. Це не відповідає інтересам консультанта, тому контрактом повинно бути передбачено, що відхилені ідеї мусять лишатися власністю консультанта.

14. *Обмеження відповідальності консультанта.* За потреби консультант може проголосити, що будь-яка відповідальність за порушення угоди чи допущені помилки залежить від вартості заподіяної шкоди. Також можна встановити спеціальний максимум, який консультант зобов'язаний сплатити у разі провини у збитках. Однак слід узяти до уваги внески до фонду страхування цивільної відповідальності професіонала від помилок та змін і встановлений порядок страхових виплат та захисту консультанта.

15. *Форс-мажорні обставини.* Контрактом повинні бути передбачені ситуації, коли жодна зі сторін не спроможна контролювати порушення (нещасні випадки, стихійні катаклізми, затримка з боку постачальників та ін.). У цьому випадку консультант і клієнт повинні захистити себе у разі поразки проекту.

16. *Реклама*. Слід обумовити обмеження використання імені клієнта для власного маркетингу консультанта без письмової згоди на це клієнта.

17. *Арбітраж* – процедура вирішення спорів у разі непорозуміння сторін та порушення будь-яких пунктів угоди. Традиційно для вирішення суперечливих питань залучається третя незалежна особа (арбітр), яка повинна бути обрана за встановленими контрактом критеріями та з певною оплатою послуг.

18. *Відповідність законодавству*. У контракті слід зазначити, що він відповідає нормам чинного законодавства даного регіону.

19. *Розірвання угоди*. Будь-яка сторона може розірвати виконання своїх обов'язків, указаних у контракті, після письмового повідомлення про це іншій стороні протягом декількох днів. У повідомленні повинні бути вказані причини і підстави, за якими сторона припиняє свої відносини.

20. *Підписання угоди*. Під час підписання угоди представники кожної сторони повинні мати для цього відповідні повноваження та посаду, що вказана в контракті. Документ повинен мати печатки компаній консультанта і клієнта, якщо ці компанії досить великі.

Види консультаційних угод. Беручи до уваги тему та мету консультування, специфіку клієнтської організації та особливості ділових стосунків консультанта і клієнта, а також обраний стиль і спосіб консультування, всі види консультаційних угод можна умовно поділити на сім груп.

1. *Угода, що триває*. Цей вид контракту застосовують за потреби регулярного відвідування консультантом організації клієнта, його участі у нарадах, окремих керівних операціях, навчанні персоналу, індивідуального консультування менеджерів вищої та середньої ланки. При такому способі організації договірної роботи консультант відвідує компанію клієнта 2-3 рази на місяць та практично є постійним незалежним членом вищої керівної групи.

Тема та мета консультаційного завдання формується залежно від поточних або перспективних проблем під-

приємства. Консультант може брати участь у довгострокових проектах, розробленні плану стратегічного розвитку підприємства чи вирішенні інших питань. Для персоналу клієнта, який бажає отримати індивідуальну консультацію, спосіб консультування повинен визначатися у робочому порядку відповідно до змісту локальних проблем.

2. *Діагностична угода.* Залежно від виду діагностики угода може бути:

- одноразовою діагностикою, яка може бути окремим замовленням або першим етапом комплексного контракту і проводитися за схемою здійснення загальної діагностики;
- повторною діагностикою, під час проведення якої група консультантів відвідує підприємство регулярно. Метою повторного діагностування є з'ясування та роз'яснення проблем клієнта, причин їх виникнення та тенденцій розвитку у довгостроковому періоді. За потреби можуть надаватися індивідуальні консультації. Робоча група консультантів складається з двох-трьох осіб.

3. *Угода з упровадження* укладається у разі відносної ясності та зрозумілості програми заходів і одночасної потреби у допомозі консультанта у подоланні опору персоналу інноваційному процесу. Індивідуальні консультації отримують працівники клієнта, своєю роботою пов'язані з упровадженням. Застосовують процесне консультування, кількість консультантів не перевищує трьох осіб.

4. *Угода з підвищення кваліфікації керівників.* У межах угоди консультант організує навчальний процес з умовою, що всі навчальні матеріали, ситуації модельного тренінгу та проблеми для обговорення, які будуть задіяні у навчанні, повинні бути безпосередньо пов'язані з роботою даної організації. Індивідуальні консультації можуть отримувати керівники та спеціалісти підприємства. Застосовують процесне консультування. Склад та чисельність команди консультантів залежить від діапазону охоплення навчання та обсягу заказів.

5. *Проектна угода* передбачає вибір консультантами методів для розроблення проекту вдосконалення або створення системи управління (наприклад, організаційний

проект нового підприємства) Кількість консультантів варіюється залежно від обсягу замовлення.

6. *Угода з розвитку організації* регулює, як правило, замовлення на комплексне консультування. Керівництво за участю консультанта та за запропонованою ним методикою проводить діагностування організації, розробляє стратегію її розвитку на тривалий час та коригує поточну. Індивідуальні консультації одержують керівники вищої ланки та ключових підрозділів. Застосовують процесне консультування, кількість консультантів не перевищує двох осіб.

7. *Угода з експертної консультації*. Консультант відповідає на конкретні запитання керівника підприємства. Експертне консультування пов'язане з поточними проблемами.

Мета та зміст позиційного аналізу. Управлінське консультування використовує певні діагностичні методи дослідження причин організаційних дисфункцій. Метод позиційного аналізу клієнтської організації дозволяє визначити походження організаційної патології в цілому та локальної інноваційної пасивності персоналу.

Позиційний аналіз – це діагностична методика управлінського консультування, що розвиває і дозволяє виявити позиційність у клієнтській організації та лінії розмежування позиційних груп, які перебувають у стані конфлікту.

Позиційність – властивість соціальних груп поділятися за різноманітними підставами на мікрогрупи. Джерелом поділу є конкурентність інтересів членів груп.

Предметом позиційного аналізу є:

- визначення інтересів та відповідних їм орієнтацій індивідів, які перебувають у стані конфлікту;
- установлення кореляції цих інтересів з організаційною структурою та стилем управління системи клієнта;
- виявлення змісту консультаційно значущої позиційності та формування карти позиційності.

Позиційність пов'язана з розподілом праці та властива організації в цілому. Позиційна структура організації, як правило, не відповідає її формальній управлінській або

виробничій структурі. Наприклад, організаційний процес може передбачити реалізацію одночасно двох протилежних функцій: забезпечення стабільності кадрового складу та його оновлення.

Позиційність, що відповідає цим функціям, може формуватися за критерієм ідентифікації працівників з плінністю їх загального складу (тимчасові, постійні).

Окрім того, позиційність наявна лише при зіткненні конфліктних інтересів індивідів. Практика управлінського консультування використовує метод позиційного аналізу в таких випадках:

- коли нововведення суперечить інтересам визначених позиційних груп або деформує поточну позиційність організації, тобто призводить до привілейованого стану однієї групи відносно інших, порушує баланс інтересів. Метою консультанта у цьому випадку є взаємоадаптація поточної позиційної структури організації та нововведення;

- якщо розвиток організації, налагодження її нормального функціонування вимагають усунення дефектності у поточній позиційності та дисбалансу інтересів. Консультанту належить як здійснити позиційний аналіз організації, так і визначити новий ефективний статус позиційних груп з необхідними змінами позиційної взаємодії;

- у разі потреби принципово нової позиційності (наприклад, у процесі комерціалізації підприємства, коли необхідне формування позиційної діади *продавець–покупець*). Завданням консультування у цьому випадку є визначення поточної позиційності, виявлення існуючих підстав для виникнення нової з урахуванням технологічної та управлінської специфіки організації.

У роботі з клієнтом консультант може зіткнутися із сукупністю організаційних проблем, які є чинниками розвитку системи і детермінують здійснення інновацій. Передумовами для визначення позиційності організації можуть бути:

- необхідність викриття поточних проблем організації клієнта, визначення «больових точок» у діяльності персоналу.

Завданням консультанта у цьому випадку повинна бути фіксація проблеми клієнта та розгляд взаємодії індивідів і груп у межах і з приводу проблеми.

У результаті позиційного аналізу консультант визначає деструктивну позиційність, тобто очевидні дефекти у позиційній структурі;

- потреба визначення позиційності структури як у поточній ситуації, так і в майбутньому, а також у період переходу до майбутнього.

Консультант не повинен задовольнитися первинним уявленням про стан справ в організації. Для розв'язання існуючої проблеми, як правило, повинні відбутися якісні зміни, що виходять за межі поточної ситуації.

Завдання консультанта – розроблення заходів на базі не лише поточного функціонування організації, але й з урахуванням ідей, що мають виникнути власне у процесі консультування. Остання передумова визначила існування прожективного підходу у позиційному аналізі.

Прожективний підхід у позиційному аналізі спрямований на виявлення ліній позиційності в імовірному майбутньому, або під час поточних чи потенційних тенденцій до змін.

Передумови для використання прожективного підходу та виділення прожективної позиційності базуються на найбільш імовірному або бажаному змісті інноваційного процесу у системі клієнта та безпосередньо пов'язані зі специфікою спродукованого рішення.

Аналізи 1 і 2 (рис. 2.8) показують розміщення позиційних груп, виділених за різними критеріями (наприклад, за формальною структурою організації та відповідно самоідентифікації індивіда з цінностями організації). Аналіз 1, проведений за критерієм формальної належності груп, визначив три групи відповідно до трьох рівнів ієрархії управління А, В, С.

Аналіз 2 виділив також три позиційні групи, але за критерієм встановлення індивідів усіх рангів управління до цінностей системи (групи 1, 2, 3).

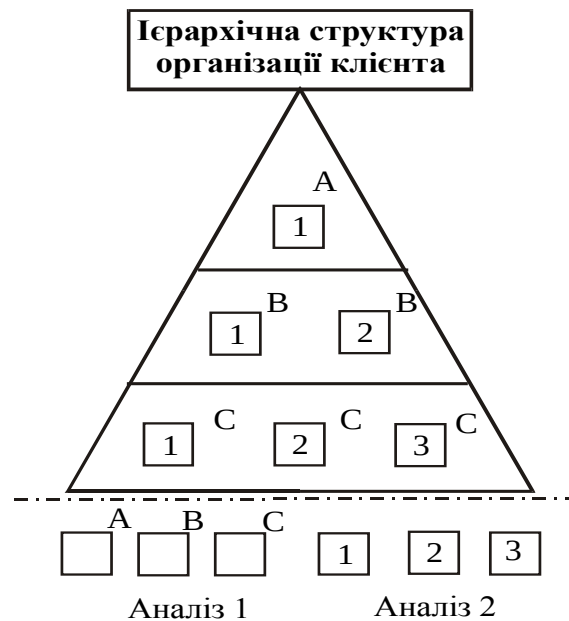


Рис. 2.8. Позиційний аналіз організації

Джерело: розроблено авторами

Аналіз 3 (рис. 2.9) визначає інноваційну позиційність системи та вказує на ролі індивідів під час інноваційного процесу. Ступінь активності та сприяння інновації і є власне критерієм позиційності (групи I, L, K). Аналіз 4 відображає прожективну позиційність та ролі, які відіграватимуть індивіди та групи після впровадження змін (групи ▲, ●, ■).

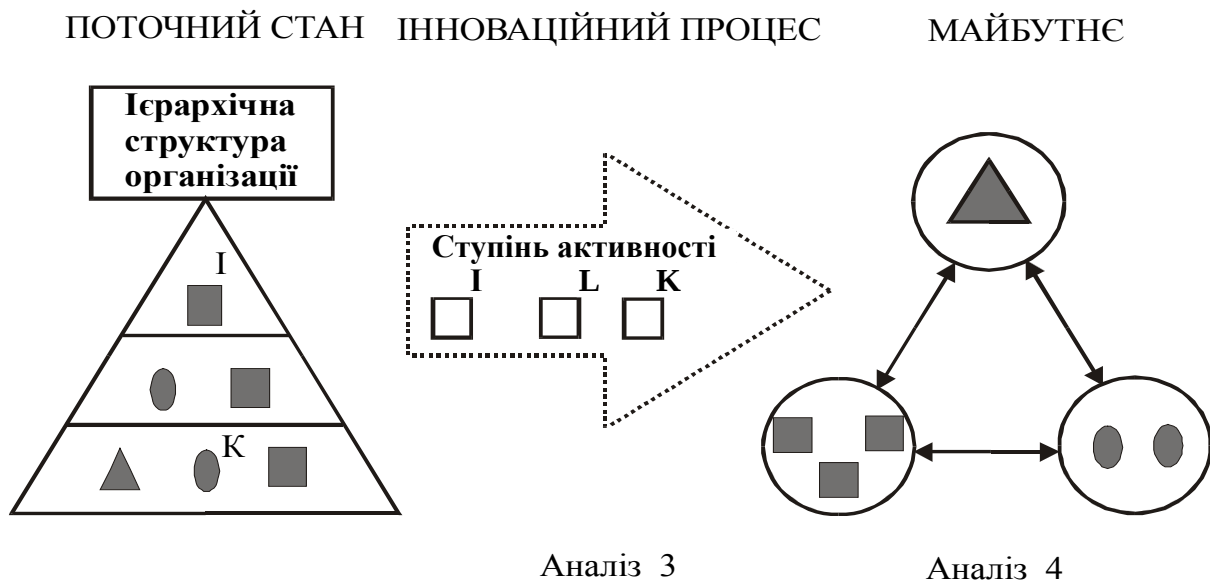


Рис. 2.9. Прожективний підхід позиційного аналізу організації

Джерело: розроблено авторами

Складність прожективного підходу у позиційному аналізі пов'язана з визначенням орієнтації індивідів відносно неіснуючого майбутнього. Під час діагностування організації консультанту належить разом з виявленням власне поточної проблеми формувати певне ставлення персоналу до можливого (з точки зору консультаційних рекомендацій) розвитку подій. Таким чином, робота з групою передбачає утворення свідомих суб'єктів або подолання безсуб'єктності.

Суб'єктивація у позиційному аналізі.

Суб'єкт – організаційно активний співробітник, який комплексно усвідомлює цілі та призначення підприємства та є його безпосереднім учасником.

Суб'єктність – сукупність властивостей, притаманних суб'єкту.

Суб'єктивація – процес формування суб'єктів шляхом формування активної позиції персоналу організації щодо її функціонування.

Безсуб'єктність – відсутність у певних працівників організації реальної активної зацікавленості в інноваційних процесах та нездатність до формування власного (клієнтського) плану змін.

Методологічна теорія управлінського консультування виділяє **передсуб'єктні властивості працівників**, тобто ті, що детермінують готовність організації до змін. До передсуб'єктних властивостей належать тип самосвідомості та тип організаційного мислення працівника.

Передсуб'єктні властивості працівників значною мірою детерміновані статусом власне суб'єкта – його місцем та роллю в організації, у структурі формальних відносин системи, що проектується. Позиційний аналіз розглядає деякі типи суб'єктів у організаційних системах.

1. Управлінський суб'єкт («господар»). «Господар» поєднує в одній особі здатність до формування та реалізації будь-якого рішення. Існування управлінського суб'єкта може бути зумовлене:

- наявністю власності (складу, магазину, продукції);
- реальною можливістю комерційного вибору;

- наявністю партнерів з аналогічними правами;
- правовим захистом;
- технологічною самодостатністю суб'єкта та його партнерів.

Соціальна відповідальність управлінського суб'єкта полягає у співвідношенні своїх інтересів з інтересами споживача шляхом гарантій населенню прийнятної межі цін, асортиментного рівня, якості продукції або послуг. Чинником соціальної відповідальності суб'єкта є його управлінська компетентність. Тип управлінського суб'єкта виникає в умовах руйнування вертикальних зв'язків у організації або дисфункції оргсистеми в цілому.

2. Технологічний суб'єкт є інтеграційним елементом оргсистеми, водночас виступає фізичною особою та епіцентром діяльності. Прикладом технологічного суб'єкта може виступати студент ЗВО. Відомо, що звичайний студент виступає відносно своєї оргсистеми одночасно у декількох якостях:

- як мета створення та існування системи;
- як роботодавець;
- як кінцевий продукт.

Разом з тим, як суб'єкт, він обмежений у своїх правах. Власне суб'єктність студента реалізується через право вибору факультету, кафедри або викладача на основі його споживчих переваг, сформованих у процесі навчання.

Але статус студента, як інтеграційного елемента системи, – формальний, оскільки реально цю функцію виконує адміністративний апарат. Очевидно, що усунення цього протиріччя шляхом повного поєднання технологічного та управлінського суб'єкта в особі студента у системі вищої освіти неможливе. Специфікою виробничого процесу освітніх закладів може бути зумовлений тип суб'єкта-експерта.

3. Експертний суб'єкт приймає рішення не лише за себе та підзвітний собі (як управлінський) суб'єкт, але й за інших та систему в цілому. При цьому експертний суб'єкт підпорядкований вищій особі. Право прийняття рішення за інших зумовлене кваліфікацією цього суб'єкта та відведеною йому роллю.

4. Частково управлінський суб'єкт (носії професійної ідеології). Суб'єкти, робота яких власне визначає професійно-функціональні особливості системи, є певною мірою управлінськими суб'єктами. На підприємстві ними можуть бути підрозділи або менеджери середньої ланки, які розробляють політику продажів, технологію виробництва (методологію викладання), тобто приймають рішення та водночас реалізують його на своєму рівні.

Відокремлення ролей технологічного та управлінського суб'єктів зумовлює існування *моносуб'єктних* і *полісуб'єктних систем*. Очевидно, що для моносуб'єктних систем характерна наявність одного типу суб'єктів, які, власне, таку систему й утворюють. Це управлінські суб'єкти, що відповідальні перед собою або споживачами та партнерами. Полісуб'єктні системи містять та відокремлюють типи суб'єктів, які приймають рішення, від суб'єктів, які їх реалізують.

Зазвичай, запровадження змін у соціальну систему потребує попередньої діагностики інноваційного потенціалу персоналу та використання певних заходів, спрямованих на подолання безсуб'єктності співробітників. Для цього управлінським консультуванням використовується методика корекції «Я-образу», що є елементом процесного консультування.

Активізація інноваційного потенціалу персоналу фірми клієнта. Успішну інновацію не може бути імплантовано в організацію зовні, незалежно від ставлення до неї персоналу. Доцільніше було б сформувати інновацію у надрах самої системи клієнта. Для цього персонал клієнтської організації повинен мати відповідні якості як універсально інноваційні, так і специфічні, тобто відповідні конкретній організації.

До універсально інноваційних характеристик належать: високий інтелектуальний потенціал працівників; критичне оцінювання навколишніх подій; пошук альтернативи та ін. Однак універсально інноваційних характеристик персоналу недостатньо, якщо в організації відсутні специфічні якості,

що власне становлять інноваційний потенціал персоналу або індивідуальний інноваційний потенціал.

Інноваційний потенціал персоналу – наявність певного рівня суб'єктної самосвідомості, що детермінує здатність персоналу до інновації.

Складність упровадження змін у систему клієнта найчастіше пов'язана з потребою активізації інноваційного потенціалу персоналу та корекції «Я-образу». Як правило, інноваційним індивідом є суб'єктний індивід. Тому робота консультанта з суб'єктними співробітниками спрямована на відновлення їх ролей у системі відповідно до запланованих інновацій.

«Я-образ» – це сукупність усіх уявлень працівника про себе, що проявляється як самонастанова та складається з трьох компонентів (рис. 2.10): когнітивного, афективного та поведінкового.



Рис. 2.10. Компоненти «Я-образу» управлінського суб'єкта

Джерело: розроблено авторами

Когнітивний (описовий) компонент «Я-образу» містить професійні знання та здібності, компетентність, життєві цілі, рольові позиції, уявлення про власне місце та статус у соціальній структурі.

Когнітивний компонент складається з відповідей на запитання:

- Хто я?
- До чого прагну?
- Яким мене бачать оточуючі?

Афективний (емоційно-оцінювальний) компонент утворюється співвідношенням власних якостей з певною точкою на шкалі «добре-погано» та супроводжується відповідними почуттями працівника (комплексами). Самооцінка відображає розвиток почуття самоповаги, усвідомлення власної цінності, власного Я.

Поведінковий компонент свідчить про наявність настанови до певних дій, які реально можуть і не трапитися, але суб'єкт заздалегідь відчуватиме неспокій з приводу можливих наслідків.

Суб'єктивація системи клієнта шляхом корекції «Я-образу» спрямована на зміни всіх компонентів інноваційного суб'єкта. З когнітивного «Я такий» працівник повинен перейти до інноваційно придатного стану «Я інший» з позитивним афектом «Добре, що я інший» та поведінковою настановою «Я повинен діяти, як інший».

Типи суб'єктів організації, що були розглянуті вище, передбачають відповідні кожному з них поведінкові ролі працівників. Очевидно, що і «Я-образ» співробітника кожного типу має свої специфічні компоненти.

Подолання безсуб'єктності та формування інноваційного «Я-образу» здійснюється консультантом під час групової роботи. Так, когнітивний компонент «Я-образу» управлінського суб'єкта («господаря») передбачає усвідомлення працівником себе як професіонала, здатного функціонувати на комерційному ринку та самостійно приймати рішення. Інноваційно здатний суб'єкт повинен мати таку когнітиву:

- Я компетентний спеціаліст у своїй сфері;

- Я здатен прийняти будь-яке рішення та відповідати за нього;

- Я витримаю ринкову конкуренцію.

Афект – позитивний з подальшою суб'єктною поведінкою.

Позиційний аналіз використовує корекцію «Я-образу» як методика активізації інноваційного потенціалу персоналу клієнтської організації. Трансформація безсуб'єктних працівників у реальних господарів може відбуватися в організації природно, як результат макросоціальних процесів або може бути організована спеціально, як необхідне управлінське перетворення.

Завданням консультанта, як правило, є не тільки діагностування проблеми клієнта та розроблення альтернатив її розв'язання, але й подолання безсуб'єктності персоналу організації, активізація його інноваційного потенціалу. Методично подолання безсуб'єктності співробітників означає для консультанта створення уявної моделі майбутнього та надання змоги працівникам співвіднести цю модель з власним місцем у ній.

Очевидно, що індивід повинен відчувати свою організаційну та професійну роль у майбутньому та визначити свої переваги, що допоможе консультантові виявити прожективну позиційність. Для цього управлінське консультування використовує ряд методів позиційного аналізу:

1) *інтерв'ю, що розвиває*. Цей метод позиційного аналізу полягає у використанні консультантом для розвитку респондентів спеціально організованої бесіди.

Для цього консультантом здійснюється певне процедурне оснащення інтерв'ю: використання запитань, спрямованих на з'ясування підстав позиції респондента, створення відчутного образу майбутнього, перехід від не стандартизованого інтерв'ю до тематичного, що передбачає вільну бесіду за обраними темами. Результатом інтерв'ю, що розвиває, є усвідомлення респондентом нових сфер та можливості інновацій у традиційних сферах його діяльності;

2) *крос-інтерв'ю* передбачає використання інформації, яку отримано під час розмови з першим респондентом, для розроблення запитань для другого респондента (рис. 2.11).

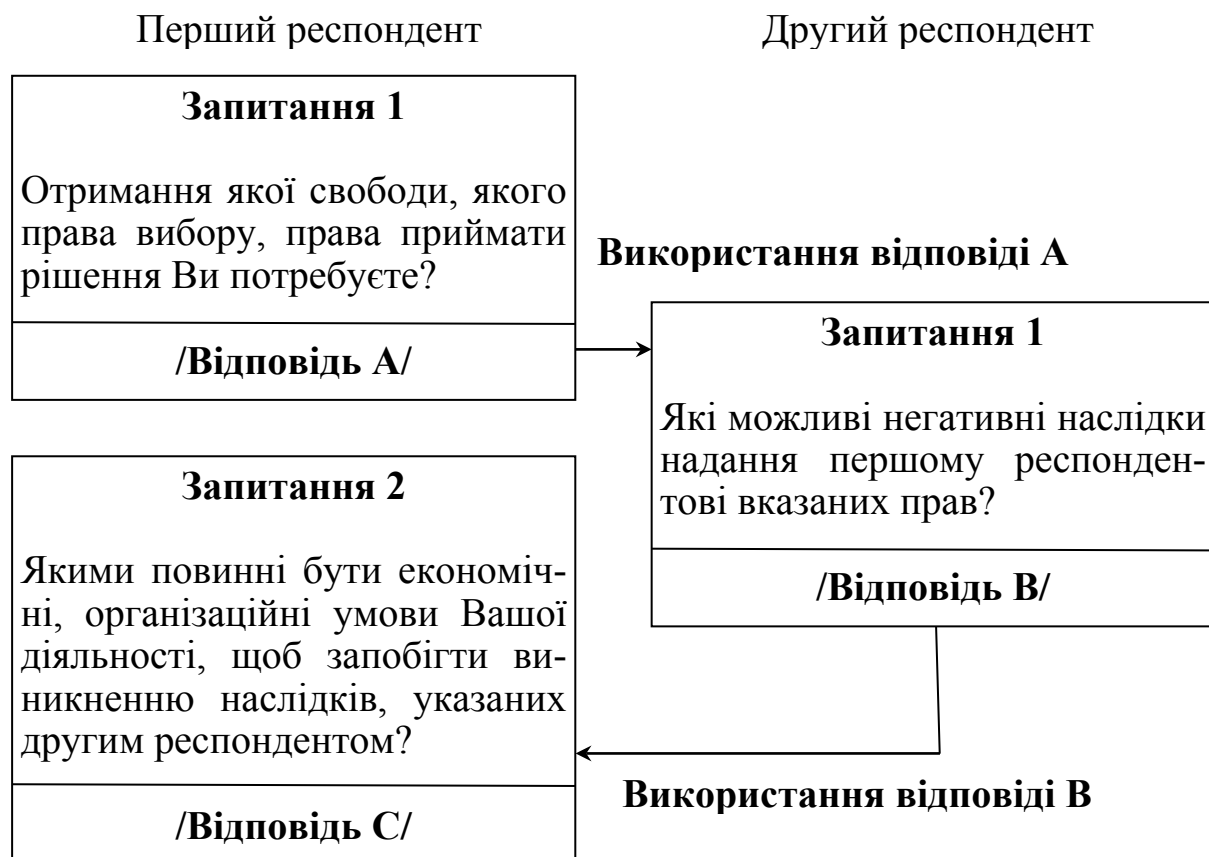


Рис. 2.11. Фрагмент схеми крос-інтерв'ю

Джерело: розроблено авторами

Після цього слід знов повернутися до першого респондента для виявлення його позиції щодо отриманих від другого респондента оцінок. Інтерв'ю проводиться з респондентами з різних позиційних груп;

3) *діагностична гра* застосовується у позиційному аналізі з використанням методик ігрової та групової роботи, що дозволяють організувати процес проектування майбутнього та подолати певні стереотипи, які обмежують інноваційне сприйняття працівником системи в цілому та своєї ролі.

У перебігу діагностичної гри відбувається спеціальне фіксування та відтворення образу нової діяльності працівників з достатньою наочністю. Цей метод дозволяє вже під

час гри нейтралізувати вплив багатьох чинників, що перешкоджають інновації, та реалізувати елементи майбутніх постінноваційних взаємин.

Прожективний підхід визначає прожективну позиційність організації на основі визначення поточної позиційності та прогнозу її трансформації щодо можливого майбутнього.

Результати побудови прожективної позиційності дозволяють консультантам сформувати групу учасників інновації з представників ключових позиційних груп та узгодити їх інтереси безпосередньо в процесі розроблення та реалізації нововведення.

Значення діагностування прожективної позиційності полягає у тому, що інтересам кожної групи надається розвиток уже під час консультування. Прикладом роботи консультанта з групою може служити діагностична гра.

Розкриття змісту теми 2.4. Технологія розроблення та впровадження рекомендацій для клієнтів. Інтеграція консультування і навчання в організаціях

Мета, етапи та методологічні підходи до розроблення консультаційних рекомендацій. Розроблення заходів, які дозволять поліпшити стан організації клієнта, є третім етапом консультаційного процесу.

Його мета – подання клієнту рекомендацій та підготування їх до реалізації. Цей етап включає рішення одного чи декількох рішень проблеми, яку було діагностовано, вибір одного з альтернативних варіантів рішення, презентацію рекомендацій клієнту та підготування до впровадження схваленого клієнтом рішення.

У розробленні консультаційних рекомендацій активну участь беруть співробітники клієнта. Це дозволяє:

- залучити до розроблення рекомендацій талановитих працівників організації клієнта;

- зацікавити працівників до відкритого спілкування та обміну інформацією;
- подолати опір персоналу запропонованим змінам;
- переконати клієнта у позитивних результатах запланованих інновацій;
- виробити у клієнта почуття відповідальності, що необхідне на стадії впровадження;
- навчити персонал організації клієнта методології розроблення розв'язання визначеної проблеми.

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

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

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

Розроблення консультаційних рекомендацій здійснюється у декілька етапів (див. рис. 2.12). Під час розроблення консультаційних рекомендацій консультант повинен оцінити ресурси, необхідні для реалізації рішення, та наявні ресурси клієнта; визначити чинники, які впливають на систему клієнта,

можливість коригування їх дії та взаємозв'язок між ними; сформулювати альтернативні варіанти розв'язання проблеми та систему критеріїв для їх оцінювання.

Під час розроблення консультаційних рекомендацій використовують два методологічних підходи.

Перший отримав у практиці управлінського консультування назву **«усунення вузьких місць»**. Згідно з цим підходом під час розроблення рекомендацій головним завданням консультанта є розроблення рішення, яке дозволяло б скасувати або зменшити вплив виявлених негативних чинників чи ситуації взагалі на окремі підрозділи або організацію в цілому.

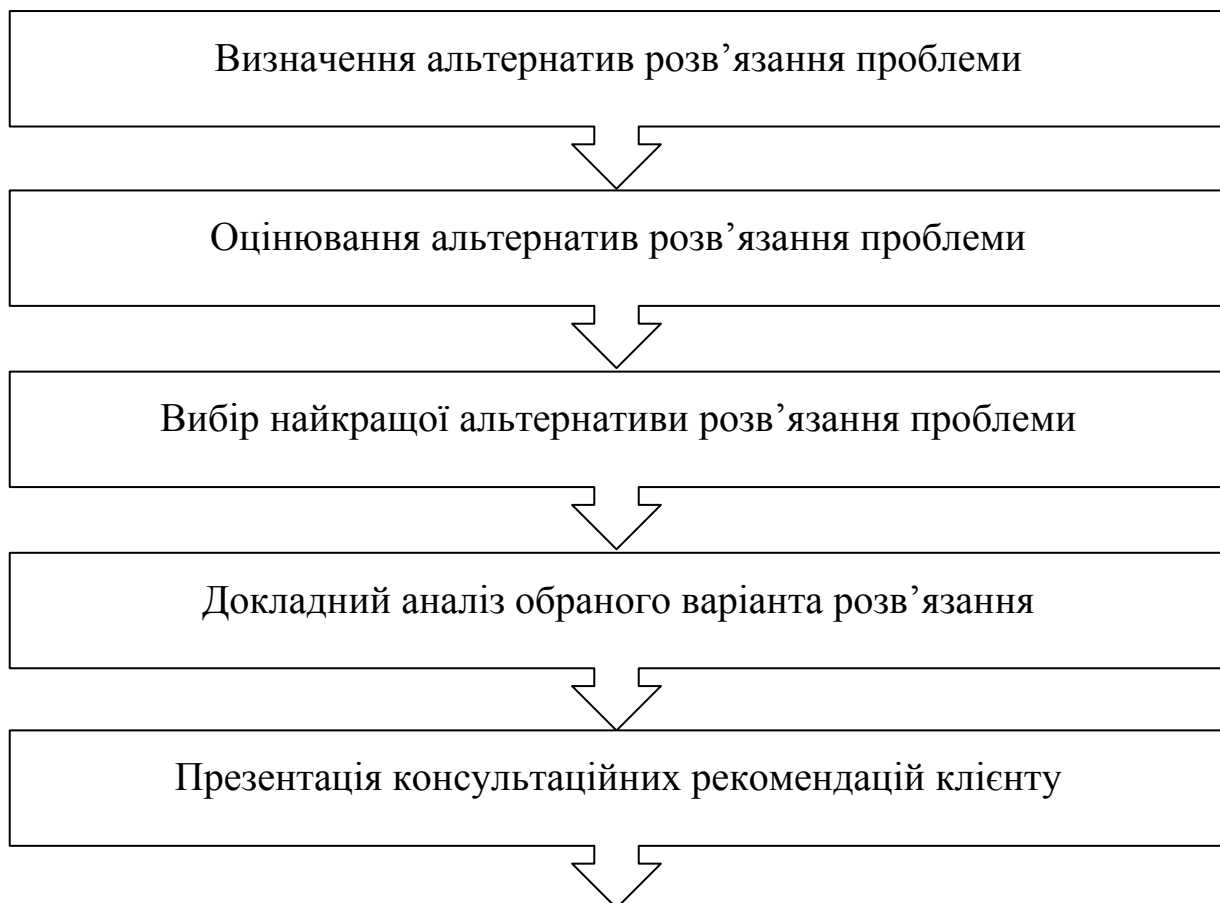


Рис. 2.12. Етапи розроблення консультаційних рекомендацій

Джерело: розроблено авторами

В основу консультаційних рекомендацій покладено рішення щодо поліпшення існуючого стану компанії за рахунок реалізації окремих функцій. Як правило, даний методологічний

підхід використовується у ситуаціях, коли клієнтська організація не потребує комплексного поліпшення діяльності всіх елементів системи. Усунення вузьких місць доцільно застосовувати, якщо діагностована проблема клієнта має локальний характер. Наприклад, досягнення пропорційного завантаження виробничих потужностей підприємства, реорганізація системи стимулювання праці персоналу, зменшення навантаження керівників організації та ін. У цих випадках консультант вносить зміни у найбільш вузьке місце, не торкаючись інших аспектів діяльності системи клієнта.

Другим методологічним підходом є проектування нового стану організації на основі *концепції ідеальної системи*. Її сутність полягає у визначенні сфери допустимих рішень, яка повинна бути розміщена між рівнем функціонування організації, спроектованим на основі технічного ідеалу, та рівнем, спроектованим, виходячи з існуючого стану системи клієнта (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Модель розроблення рішення на основі концепції ідеальної системи

Джерело: розроблено авторами

Процес розроблення прийнятного рішення, згідно з даною концепцією, здійснюється за допомогою побудування моделі, яка складається з п'яти рівнів. Перший рівень – *теоретично ідеальна система*, яка може функціонувати в

умовах відсутності ресурсних обмежень та негативного впливу зовнішнього середовища. Вочевидь, така ситуація можлива лише теоретично.

Отже, потрібно розглядати *теоретичну систему в перспективі* (другий рівень). Це дозволяє визначити ідеальні закони її існування і розвитку та розробити *технічно можливий ідеальний стан* (третій рівень), якого дана організація може досягти у разі створення ідеальних умов. Після ідентифікації бажаного ідеального стану на його основі може бути спроектоване *ідеальне рішення* (четвертий рівень). Водночас консультант діагностує існуючий стан організації (шостий рівень) та розробляє *рішення, виходячи з реальних можливостей клієнта* (п'ятий рівень). Досвід управлінського консультування свідчить, що прийнятне рішення буде розміщене між четвертим та п'ятим рівнем моделі (виділена площина), тобто остаточний план буде кращим за поліпшення поточної ситуації шляхом усунення вузьких місць та дозволить спроектувати новий стан клієнтської організації на основі синтезу теоретичного ідеалу та існуючого стану.

Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень. Першим етапом розроблення консультаційних рекомендацій є формування максимально можливої кількості альтернатив розв'язання проблеми. Це, з одного боку, дозволяє уникнути шаблонних рішень, а з другого, – надає змогу клієнтові порівняти всі варіанти та обрати найкращий.

Формування переліку альтернатив повинно бути зумовлено стратегічними та фактичними цілями організації, станом зовнішнього та внутрішнього середовища, наявними та бажаними ресурсами, конкретними значеннями параметрів, що підлягають та не підлягають коригуванню. Пошук альтернатив є творчим процесом, що полягає у побудуванні нової комбінації з уже відомих прийомів і підходів. Виділяють такі методи аналізу проблеми:

◆ *методом поділу* основну проблему поділяють на складові, що дозволяє виділити окремі елементи та побудувати «дерево цілей». Для кожного елемента пропонується окреме рішення та визначається комплекс

заходів для його реалізації. Поступово реалізуючи частини, можна розв'язати загальну проблему;

♦ *метод комбінування* (метод морфологічного аналізу) дозволяє знаходити нові розв'язання проблеми шляхом комбінації вже існуючих та заново визначених характеристик досліджуваного предмета чи засобу. Для цього характеристики упорядковують за різними класифікаційними ознаками. Отримане рішення вважається новим з точки зору нового способу сполучення визначених параметрів.

Під час розроблення альтернатив рішень використовують методи групової роботи. Групова робота, як спільна діяльність людей у межах невеликих колективів, має такі цілі:

- збільшити ефективність комунікаційних процесів та поліпшити взаєморозуміння учасників консультування;
- підвищити активність окремих працівників та стимулювати генерацію нових ідей.

Усі методи групової роботи засновані на принципі відкладеного обговорення.

Найбільш поширеним методом групової роботи є *метод мозкового штурму*, який дозволяє генерувати велику кількість нових ідей за обмежений час. Мозковий штурм здійснюється у два етапи. Метою першого етапу є створення максимальної кількості ідей за короткий час. Під час обговорення проблеми членам групи пропонується висловлювати свої міркування з приводу проблеми, що розв'язується, та утримуватися від критики проголошених ідей. Увага групи повинна бути сфокусована на усвідомленні проблеми, а не на критиці чи аналізі варіантів її розв'язання. Під час наради кожен учасник повинен висловлювати будь-які ідеї стосовно проблеми, навіть ті, що здаються нереальними. Усі ідеї письмово фіксуються.

Змістом другого етапу мозкового штурму є перехід від збирання ідей до їх обговорення та вибору найкращої. На цьому етапі кожна ідея розглядається з точки зору її об'єктивності, відповідності визначеним раніше вимогам та придатності до здійснення. Ідеї, що є недоцільними, в ході обговорення відсіюються. Тільки деякі позитивні ідеї

рафінуються, а потім, у разі потреби, зберігаються як можливі альтернативні варіанти розв'язання проблеми. Основним недоліком методу мозкового штурму є довготривалість процесу аналізу та відсіву нераціональних ідей.

Різновидом групового творчого пошуку рішень є **конференція ідей**. Від мозкового штурму вона відрізняється допущенням доброзичливої критики у формі реплік та коментарів. При цьому не рекомендовано залучати до конференції осіб, які скептично ставляться до будь-якої нової ідеї, агресивно налаштовані та націлені на критику колег, а не конструктивну співпрацю.

У практиці управлінського консультування досить популярним є **метод колективного блокнота**. Згідно з цим методом пошук альтернатив відбувається за такою схемою: спочатку формулюється проблема, яку потрібно розв'язати. Члени групи, відповідно до всіх теорій пошуку, «виношують» ідею. Мозок дослідників весь час працює, навіть тоді, коли індивід цього не усвідомлює. У певний момент приходить натхнення і народжується ідея, яку записують у спеціальний блокнот. Блокнот з альтернативами здають ведучому, який аналізує та оцінює рішення.

Метод контрольних запитань є одним з методів психологічної активізації творчого процесу. Він має на меті за допомогою універсальних запитань наштовхнути на розв'язання конкретної проблеми. Списки таких запитань складаються заздалегідь та роздаються членам групи. У практиці американського консалтингу побутує список А. Осборна, який містить такі запитання:

- У чому полягає проблема?
- Чи можемо ми на неї вплинути?
- Як зміниться ситуація у разі впливу?
- Чи потрібно взагалі впливати на проблему?
- Чи можна її усунути?
- Яким чином це можна зробити?
- Хто саме здатен це зробити і за який час?

Сутність **методу фокальних об'єктів** полягає у перенесенні ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що пови-

нен бути вдосконаленим. У результаті можуть з'явитися оригінальні рішення. Вироблення раціонального рішення за методом фокальних об'єктів реалізується у такій послідовності:

- 1) визначається об'єкт і встановлюється межа його вдосконалення;
- 2) навімання обирається декілька випадкових об'єктів;
- 3) складаються списки ознак об'єктів;
- 4) ознаки випадкових об'єктів приєднуються до об'єкта вдосконалення;
- 5) отримані сполучення розвиваються шляхом асоціацій;
- 6) отримані варіанти оцінюються та відбираються раціональні рішення.

Метод Альтшулера, або алгоритм розв'язання дослідницьких завдань, складається з двох етапів. На першому формулюється проблема клієнта з описанням цільового оптимального стану системи, а також способів його досягнення. На другому етапі розробляються рішення, адекватні внутрішнім параметрам системи та зовнішньому середовищу її функціонування.

У ситуаціях, коли рішення базується на робочій моделі, що функціонує (наприклад, інформаційні системи), можливе застосування **прототипного методу** вироблення альтернатив. До його основних переваг можна зарахувати:

- можливість пристосування ідеї до конкретного специфічного рішення, що дозволяє визначити небажані характеристики та створити нові якості системи;
- стимулювання співпраці споживачів та розробників діючої моделі;
- еволюційність запропонованих рішень.

Прототипність рішень дозволяє уникнути великих витрат на виконання завдання сумісності нововведень та загальної системи. Іноді прототип може бути використаний для розроблення альтернативних рішень, які потім стають елементом процесу відбору.

Оцінювання альтернатив розв'язання проблеми. При розробленні управлінських рішень важливо правильно оцінити поточну ситуацію, альтернативні варіанти рішень та визначити ознаки ефективного розв'язання, відповідного цілям організації.

Правильне оцінювання сприяє досягненню визначених цілей, у той час як помилкове оцінювання і неправильне прийняте рішення ускладнюють досягнення бажаного результату.

Для отримання більш достовірної експертної інформації найбільшого значення набуває багатокритеріальне оцінювання об'єктів експертизи. Дійсно, у багатьох випадках об'єкт характеризується не одним критерієм, а декількома. Кожній цілі повинен відповідати критерій, за допомогою якого може бути оцінений ступінь досягнення цілі.

Так, наприклад, якщо метою є забезпечення високої якості продукції підприємства, то в ролі інтегрального критерію може виступати якість виробу, а в ролі приватних критеріїв – показники, які характеризують функціональні можливості виробу, економічні, екологічні, ергономічні, а також показники надійності, безпеки та ін.

Іноді єдиний критерій, що використовується для оцінювання об'єкта експертизи, називають скалярним, а сукупність критеріїв, що характеризує об'єкт експертизи, – векторним критерієм. Для створення системи критеріїв, призначених для оцінювання об'єкта, доцільно використовувати «дерево критеріїв», яке відображає структуру їх ієрархічної підпорядкованості.

Для того, щоб розрахувати значення критеріїв для оцінювання об'єкта високого ієрархічного рівня, необхідно спочатку розрахувати значення критеріїв об'єкта нижчого ієрархічного рівня.

Набір критеріїв повинен бути повним, тобто відображати всі характеристики альтернатив рішення; доступним для оцінювання за всіма отриманими критеріями; розкладним на дрібні групи критеріїв для зручності одночасної роботи з ними; позбавленим елементів дублювання під час оцінювання варіантів рішень; здатним розмежовувати розгляд критеріїв, які характеризують результати та засоби їх досягнення; лаконічним, що позбавляє процедуру багатокритеріального оцінювання громіздкості та ускладненості.

Найбільш поширеними критеріями оцінювання альтернатив є ефективність їх реалізації та вартість запровадження.

Досить часто ці критерії об'єднують у аналітичну систему «вартість – ефективність», причому консультант повинен знайти одну загальну міру, яка дозволила б ранжувати альтернативні варіанти рішень.

У практиці розроблення консультаційних рекомендацій використовується так званий метод «витрати–вигоди», який розглядає та порівнює різні види вигод та витрати проекту.

Однією з головних вимог цього методу є можливість підсумку окремих видів вигод і витрат з фіксованими числовими коефіцієнтами та отримання єдиної величини чистої вигоди проекту. З економічної точки зору, альтернативи рішення можуть характеризуватися різними критеріями, що відображають чисті вигоди, наприклад, додаткові грошові потоки, термін окупності, зниження витрат на виробництво та обслуговування.

Для того, щоб сформулювати портфель альтернатив, які повинні дати максимальну очікувану вигоду, необхідно послідовно включати до нього перелік варіантів, розміщувати їх за зменшенням відношення B_n/C_n (n – номер альтернативи, B_n – вигоди, C_n – витрати) доти, доки не буде вичерпаний виділений на фінансування реалізації альтернативи обсяг коштів. Завданням консультанта є оптимальний розподіл ресурсів організації клієнта при визначенні засобів розв'язання його проблем.

Проілюструємо застосування перелічених вище методів.

Розглянемо 7 варіантів розв'язання проблеми $B_1, B_2, \dots, B_7$. Кожна з альтернатив дає певний очікуваний економічний ефект за фіксований період часу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Визначення ефективного варіанта рішення

Пор. номер	Показник	Варіанти розв'язання						
		B_1	B_2	B_3	B_4	B_5	B_6	B_7
1	Ефективність (ум. од.)	26	18	23	27	20	16	3
2	Вартість реалізації альтернативи (тис. грн)	10	9	10	12	7	6	2

Джерело: розроблено авторами

За даними таблиці побудуємо площинну проекцію оцінювання переваг варіантів рішень (рис. 2.14).

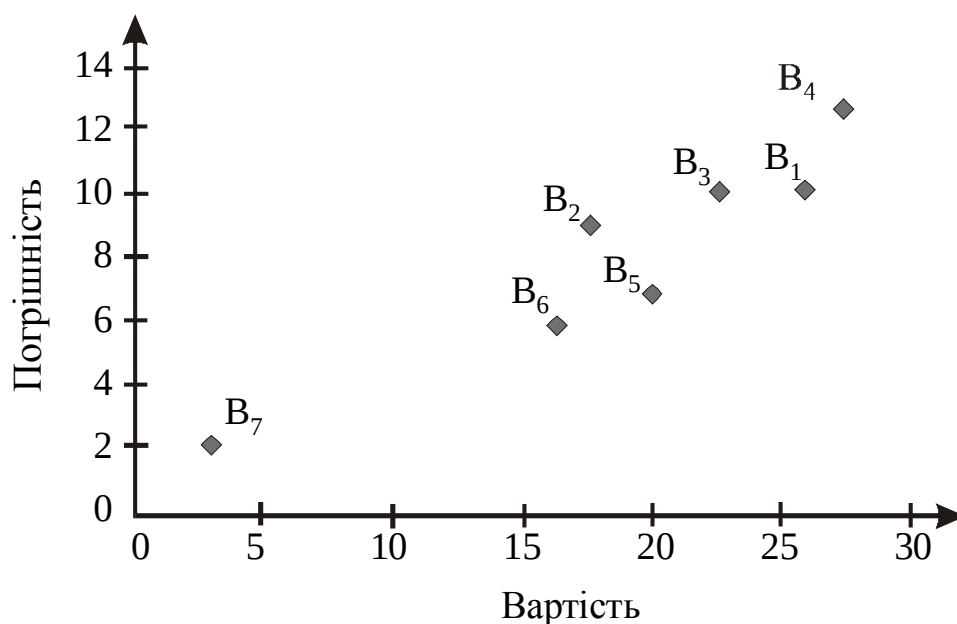


Рис. 2.14. Ранжування альтернатив за критеріями вартості та ефективності

Джерело: розроблено авторами

Не передбачаючи результатів порівняння значущості критеріїв, за якими оцінюється перевага даних варіантів розв'язання, ми можемо відмовитися від очевидно не конкурентоздатних варіантів B_2 і B_3 . Таким чином, отримаємо альтернативи, які неможливо перевершити за їх ефективністю та водночас низькою вартістю.

При використанні методу «витрати – вигоди» ми можемо скористатися аналогічними міркуваннями. Проте, на відміну від методу «вартість – ефективність», за допомогою цього методу ми отримаємо можливість зробити більш конкретні висновки щодо порівняльної переваги альтернатив, що розглядаються, залучаючи додаткові дослідження.

Для кожного з варіантів $B_1, B_2, \dots, B_7$, поданих у попередньому прикладі, будемо інтерпретувати оцінювання ефективності як значення вигод, а вартість реалізації – як витрати.

Припустимо, що загальний обсяг фінансування, виділеного клієнтом для здійснення реорганізації, – 45 тис.

грн. Найбільш придатним варіантом є той, для якого співвідношення B_n/C_n є найбільшим. Розрахувавши відповідні показники, отримаємо:

$$B_1/C_1 = 2,6;$$

$$B_2/C_2 = 2;$$

$$B_3/C_3 = 2,3;$$

$$B_4/C_4 = 2,25;$$

$$B_5/C_5 = 2,86;$$

$$B_6/C_6 = 2,67;$$

$$B_7/C_7 = 1,2.$$

Упорядкуємо варіанти за зменшенням складової частки вигоди на одиницю витрат: $B_5, B_6, B_1, B_3, B_4, B_2, B_7$. При авансованому фінансуванні проекту слід віддати перевагу варіантам B_5, B_6, B_1, B_3, B_4 . При проведенні процедур багатокритеріального оцінювання консультанти можуть застосовувати оцінювальну систему, яка включає:

- перелік критеріїв, за якими оцінюються запропоновані варіанти рекомендацій;
- оцінювання порівняльної важливості критеріїв;
- шкали для оцінювання проектів за критеріями;
- формування принципу вибору.

Перелік критеріїв, які характеризують порівняльну переважність варіантів рекомендацій, що розглядаються, повинен задовольняти такі вимоги:

- критерії, що використовуються при формуванні оцінювальної системи, повинні бути вимірними;
- у тих випадках, коли критерій, який характеризує варіант рішення, не може бути виміряний об'єктивно, консультанти розробляють спеціальні вербально-числові шкали.

Очевидно, що такі критерії, як «продукція», «собівартість виробництва», «термін окупності», є об'єктивними. У той же час такі критерії, як «гудвіл», пов'язаний з оцінюванням інтелектуальної власності, «імідж фірми», «соціальна значущість проекту» та інші, можуть бути виміряні лише суб'єктивно.

Практичне формування переліку критеріїв фактично є експертною процедурою. При формуванні сукупності критеріїв необхідне чітке розуміння змісту кожного з них. Для зниження трудомісткості роботи з інформаційним масивом оцінювальної системи доцільно так компоновати критерії, щоб уникнути дублювання.

Під час оцінювання альтернатив виникає потреба у використанні критеріїв, оцінювання за якими можуть бути отримані лише за допомогою спеціально розроблених вербально-числових шкал. Останні застосовуються переважно в тих випадках, коли оцінювання за критерієм мають суб'єктивний характер.

Наприклад, суб'єктивний характер, у основу якого покладено досвід і знання експерта, має оцінювання ступеня ризику, очікуваної конкурентоздатності продукції, порівняльної значущості того чи іншого чинника та ін.

До складу вербально-числових шкал входять змістовний опис градацій шкали і числові значення, що відповідають кожній з градацій (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вербально-числова шкала

Пор. номер	Змістовний опис градацій	Числові значення
1	Дуже висока	0,8 – 1,0
2	Висока	0,64 – 0,8
3	Середня	0,37 – 0,64
4	Низька	0,2 – 0,37
5	Дуже низька	0,0 – 0,2

Джерело: розроблено авторами

Основними методами, що застосовуються під час порівняння та відбору розроблених варіантів розв'язань клієнтських проблем, можуть бути якісне і кількісне оцінювання. До якісних методів оцінювання належить **конкретне числове значення показника** для варіанта, що оцінюється.

Якщо консультант утруднюється вказати конкретне значення показника, він може зазначити діапазон, у якому це значення розміщене. Коли оцінюється порівняльна переважність варіантів за тим або іншим показником, кількісне оцінювання, що вказується консультантом, визначає ступінь їх порівняльної переваги. При цьому використовують спеціально розроблені балові шкали, за допомогою яких визначають кращий альтернативний варіант.

Метод середньої точки використовується, коли альтернативних варіантів досить багато. Оцінювання варіантів проводиться на основі аналізу найбільш і найменш переважного варіанта та завершується, коли визначається порівняльна перевага всіх показників експертизи альтернативних варіантів.

Метод Черчмена–Акофа використовується при кількісному оцінюванні порівняльної переваги альтернативних варіантів і припускає коригування оцінок, що даються консультантами.

Метод лотерей використовується консультантами для оцінювання альтернативних варіантів розв’язання, упорядкованих за зменшенням переваг, з зазначенням імовірності його реалізації.

Іноді специфіка об’єктів оцінювання ускладнює завдання консультанта кількісно оцінити значення показників або об’єкта в цілому. В окремих випадках такі оцінювання навіть не виправдані і не дозволяють одержати достатньо надійної експертної інформації. У цих випадках більш доцільним є використання методів якісного оцінювання.

Метод експертної класифікації доцільно використовувати, коли є потреба у визначенні належності альтернативних варіантів до певних класів, категорій, рівнів, сортів та ін. Якщо експерту необхідно віднести кожен з альтернативних варіантів до одного зі заздалегідь визначених класів, то використовується процедура послідовного пред’явлення експерту альтернативних варіантів. Відповідно до наявної в нього інформації про варіант оцінювання та використану ним оцінювальну систему консультант визначає, до якого з класів належить даний об’єкт.

Метод парних порівнянь є одним із найбільш поширених методів оцінювання порівняльних переваг альтернативних варіантів. При методі парних порівнянь експерту послідовно пропонуються пари альтернативних варіантів, серед яких він повинен визначити найкращий. Якщо експерт відносно будь-якої пари об'єктів утруднюється це зробити, він має право вважати порівнювані альтернативні варіанти рівноцінними або не порівняльними. Після послідовного пред'явлення експерту всіх пар альтернативних варіантів визначається їх порівняльна перевага за оцінками консультанта.

Досить поширеною процедурою є **ранжування експертом** альтернативних варіантів за їх перевагами. Наприклад, ранжуванню альтернативних варіантів може передувати їх розбивка на упорядковані за перевагою класи за допомогою методу експертної класифікації.

Метод векторів переваг частіше використовується при необхідності одержання колективного експертного ранжування. Експерту подається весь набір оцінюваних альтернативних варіантів і пропонується для кожного з них визначити кількість інших альтернативних варіантів, які перевершують даний.

Ця інформація подається у вигляді вектора, першою компонентою якого є число альтернативних варіантів, що перевершують перший, другою компонентою є число альтернативних варіантів, що перевершують другий, і т.д. Якщо оцінюється 10 альтернативних варіантів, то вектор переваг може мати такий вигляд: (3, 7, 0, 4, 8, 6, 1, 9, 5, 2). Якщо у векторі переваг кожне число трапляється один раз, то експертом буде вказано суворе ранжування альтернативних варіантів за перевагами. У протилежному випадку отриманий результат не є суворим ранжуванням і відбиває утруднення консультанта при порівняльному оцінюванні переваг окремих альтернативних варіантів. Метод векторів переваг відрізняється відносною не трудомісткістю та може використовуватися з урахуванням характеру експертизи.

Презентація консультаційних рекомендацій клієнту. Після аналізу порівняння та оцінювання альтернативних

варіантів розв'язання проблем необхідно обрати той, який з погляду можливості його здійснення, відповідності ресурсним можливостям клієнта, ризику виникнення побічних реакцій та узгодження коротко- і довгострокових цілей організації є найкращим. Процес відбору альтернативи обов'язково узгоджується з клієнтом. Подання рекомендацій клієнту – найважливіший і найвідповідальніший етап консультаційного процесу.

Найефективнішою формою презентації консультаційних рекомендацій є усне подання матеріалів у супроводі письмових документів та наочних засобів. Така комбінація дозволяє активізувати обговорення запропонованих змін. Іноді консультанти віддають перевагу попередньому поданню клієнтові письмових матеріалів для ознайомлення, а потім здійснюють їх презентацію.

Мета подання консультаційних рекомендацій – відкрите обговорення та отримання згоди клієнта на здійснення запропонованих змін. Рекомендації повинні містити не лише опис заходів, які необхідно здійснити для поліпшення роботи клієнтської організації, але й методику їх здійснення. Тому план роботи з упровадження змін є найважливішою частиною рекомендації.

Оскільки консультант не наділений адміністративними повноваженнями, остаточний вибір варіанта усунення діагностованої проблеми приймає клієнт. Належить пам'ятати, що клієнт, якому нав'язані певні рішення, не здатен адекватно впровадити запропоновані зміни. Тому при підготуванні альтернатив та виборі найкращої з них консультантам потрібно враховувати особливості організаційної культури клієнта та інноваційний потенціал його персоналу. Для проведення успішної презентації необхідно дотримуватися таких правил:

- варто пам'ятати, що презентація консультаційних рекомендацій не є теоретичною лекцією з проблемної тематики. Доцільно організувати подання матеріалу в формі діалогу консультанта і клієнта (що може тривати як протягом презентації, так і після неї) та обміну інформацією, що сприяє створенню відповідної атмосфери позитивного сприйняття ідей;

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

Під час презентації консультанти мають унікальну нагоду спостерігати реакцію аудиторії на свої ідеї, перевірити їх реалістичність, спілкуватися з керівництвом клієнта, відповідати на запитання і при цьому відчувати ефект зворотного зв'язку. Презентація формує у клієнта почуття впевненості у можливості реалізації запропонованих рішень. Саме це створює основу довгострокової співпраці. Успішність проведення презентації залежить від:

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

Розрізняють план проведення самої презентації (організація процесу презентації та підбір візуальних матеріалів) і власне план звіту консультанта. Планування ходу презентації націлює всіх членів команди на певні ролі, визначає їх функції.

План звіту складається з двох частин: аналізу альтернатив та процесу відбору варіантів рішення. Для правильного побудування презентації консультантові належить чітко розуміти інтерес клієнтської організації в цілому та окремих індивідів, тому необхідно заздалегідь визначити авторитетних працівників компанії клієнта, їх вплив на процес прийняття рішень, рівень їх інформованості та їх позицію щодо змісту запропонованих змін.

Звіт консультанта повинний бути структурований таким чином, щоб надати інформацію клієнту про зміст і причини виникнення його проблеми, обґрунтування запропонованого рішення з точки зору інтересів і потреб клієнта, а також доказ переваг обраного варіанта рішення з прогнозуванням можливих наслідків його реалізації (див. рис. 2.15).

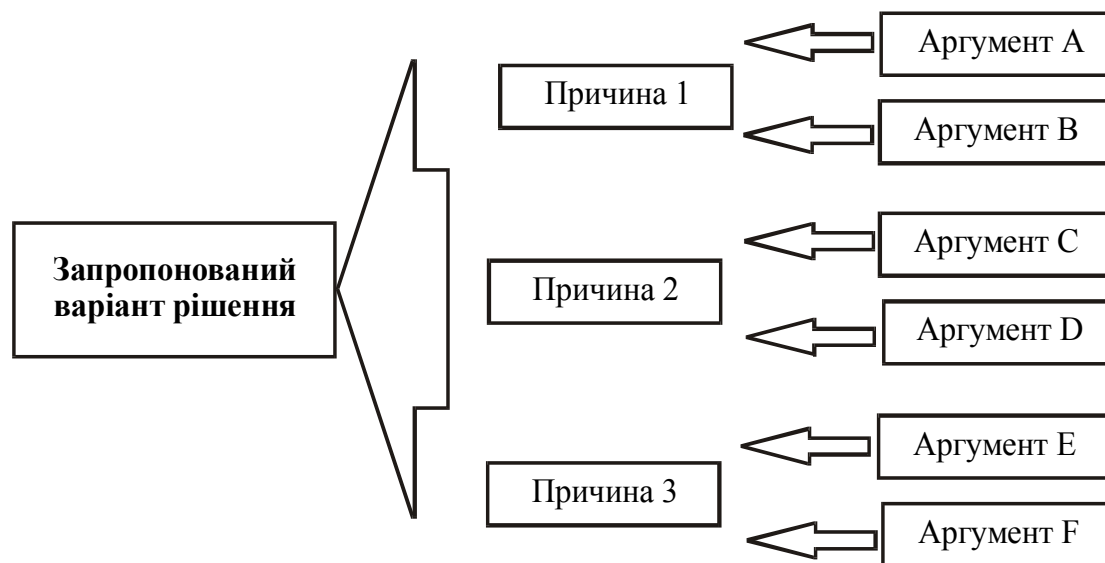


Рис. 2.15. Схема проведення презентації

Джерело: розроблено авторами

Така структура пропонує клієнту кінцевий продукт консультаційної діяльності і фокусує його увагу на логічних висновках, зроблених з наявної інформації.

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

Динамічність проведення презентації є запорукою її успішності. Зважаючи на це, варто пам'ятати, що:

- доброзичливість завжди позитивно впливає на аудиторію;
- використання невербальних засобів спілкування (жестикуляції) допомагає сприйняттю інформації;
- вербальне подання матеріалу повинно бути поділене на окремі інтонаційні та змістовні частини, що викладаються у певному темпі з дотриманням пауз;
- звертання до присутніх на ім'я із запитаннями налаштовує аудиторію на діалог;

- звіт не повинний займати багато часу та втомлювати слухачів.

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

Інтеграція консультування і навчання в організаціях. Консультант повинен допомогти організації-клієнту налагодити відповідне безперервне навчання персоналу, що пов'язано із змінами, оскільки ці зміни повинні бути постійними. Стратегія технологічного розвитку створює і нарощує необхідні матеріальні ресурси, а система безперервної освіти формує інтелектуальний капітал, який здатний сприймати, створювати і реалізовувати нові технології, комунікаційні програми – нові установки та моделі поведінки, у т.ч. і екологічного характеру.

Тому системна єдність і узгодженість технологічної, освітньої і комунікативної стратегій повинна сприяти прискоренню економічного зростання, підвищенню його якості, оскільки інноваційна економіка потребує і нових технологій, і іншої освітньої системи, іншого ставлення людей до праці, і до життя взагалі. Стратегія інноваційного розвитку також передбачає перебудову його організаційно-правової складової, активну участь у перебудові всіх взаємопов'язаних сфер життєдіяльності держави: політичної, економічної, законодавчої, фінансової, культури, науки, освіти, виробництва, транспорту та ін. Тому ця стратегія, в першу чергу, стосується і змін у відповідній освітній підготовці та перепідготовці керівництва і персоналу.

Нині здатність до генерації, використання та поширення нових знань стає основою національної конкурентоспроможності та базовою передумовою прискореного інтенсивного зростання. Для потреб інноваційного розвитку країни освіта відіграє надзвичайно важливу роль і є запорукою накопичення інтелектуального капіталу. Вона є не лише зв'язуючою, але й конструктивною ланкою в системі трьох основних складових інноваційної економіки: *наука – освіта – виробництво*. У цьому поєднанні освітній потенціал

виступає одночасно як джерело поповнення науки кадрами і як основний чинник оволодіння робочою силою, всім населенням сучасними знаннями, необхідними для забезпечення економічного, соціального і культурного розвитку суспільства на основі використання передових досягнень науки, технологій, інновацій.

Слід зазначити, що входження організації в єдиний ритм розвитку із зовнішнім середовищем – це також чітке врівноваження нею трьох чинників: **індивідуального** (дотримання своїх особистих інтересів і цілей для свого розвитку), **колективного** (дотримання та гармонізація своїх інтересів і цілей, а також інтересів і цілей партнерів, споживачів, постачальників) і **соціального** (дотримання інтересів і цілей розвитку суспільства). Тому стратегією розвитку кожної організації повинна забезпечуватися *потрійність прибутку: матеріальна* (фінансова та сировинна) складова прибутку; *людська* складова прибутку у вигляді нового професійного досвіду та досвіду участі в управлінні діяльністю; *духовна* складова прибутку у вигляді нового досвіду навичок більш високого рівня інтеграції та єдності.

Отже, чинники формування інтелектуального капіталу держави та підприємства передбачають:

- приведення системи освіти у відповідність до потреб часу, що вимагає належної стратегії взаємоузгодженого розвитку науки, освіти, виробництва та законодавчої галузі;
- відтворення чіткої системи комплексної і поетапної підготовки фахівців усіх галузей народного господарства з урахуванням взаємозв'язку загальноосвітньої ланки освіти (середньої школи із відповідною професійною орієнтацією), середньої (професійно-технічні училища, коледжі), вищої (інститути, академії, університети) та післядипломної;
- забезпечення чіткого зв'язку системи підвищення кваліфікації на підприємствах усіх галузей та закладів вищої освіти;
- забезпечення чіткої системи правового поля захисту інтелектуальної власності;

- забезпечення розвиненої системи науково-дослідних виробництв у ЗВО із залученням студентів – майбутніх фахівців;

- забезпечення державою суттєвого підвищення статусу науки і наукових кадрів;

- гуманізація і ноосферизація інтелектуального капіталу, що пов'язана із вивченням дії універсальних законів Природи і відповідної екологічної діяльності людини.

На впровадження таких інноваційних поетапних змін і повинна бути спрямована державна політика щодо формування інтелектуального капіталу у ЗВО, підприємствах. Також необхідна політика створення відповідних умов для залучення студентської молоді в проектну роботу по відродженню держави ще на ранніх стадіях її навчання. Розуміння пріоритетів інноваційного розвитку дає можливість випускникам ЗВО як майбутній інтелектуальній еліті держави:

- усвідомити свою невід'ємну приналежність до більшої системи, яку вона повинна розвивати, тобто підприємства, суспільства;

- усвідомити єдність, неподільність універсальних законів розвитку і діяльності підприємства, розвитку суспільства;

- ефективно будувати розвиваючі взаємовідносини в колективі, суспільстві, з зовнішнім середовищем;

- формувати узгоджену індивідуальну і колективну інноваційну творчість, нові ступені ініціативи та інтеграції;

- прийняти відповідальність за свою діяльність, свій особистий розвиток, розвиток колективу, своєї держави;

- розуміти важливість необхідності системної освіти для інноваційного розвитку.

При цьому поряд з вищими цілями інноваційного розвитку повинні стати мотиви і пріоритети, які не дозволяють проявитися корпоративному егоцентризму організацій, підприємств. Для ефективного розвитку інноваційної цілеспрямованості підприємства потрібні:

– цілісна і комплексна освіта керівництва і персоналу згідно з універсальними закономірностями розвитку систем;

– інтегральна освіта, яка синтезує накопичений культурний досвід людства та включає сучасні наукові знання і причинно-системне бачення розвитку підприємства, держави та природного середовища.

Тому цілісна система знань, яка дає майбутнім фахівцям правильні інноваційні орієнтири, повинна включати три блоки, які вивчаються і застосовуються керівництвом та персоналом організацій, підприємств відносно одночасно:

- космоетично орієнтовані базові знання, які ґрунтуються на універсальних закономірностях розвитку;
- соціально орієнтовані професійні знання;
- глобально орієнтовані управлінські знання, засвоєння яких дозволяє ефективно керувати інноваційними процесами розвитку підприємства, що, в свою чергу, позитивно впливають на інноваційний розвиток суспільства.

Термін та момент завершення консультування. Завершення – п'ята і кінцева фаза процесу консультування. Кожне завдання або проект повинні бути завершені, коли мета досягнута і допомога консультанта більше не потрібна.

Недостатньо виконати завдання професійно. Завершення роботи і залишення клієнта також повинні бути цілком професійними, а їх час і форма обрані відповідним чином і все влагоджено для загального задоволення клієнта і консультанта. Саме консультантові належить визначити, коли і як він залишить організацію клієнта.

Завершальний етап охоплює два однаково важливих аспекти консультаційного процесу: роботу, для якої було запрошено консультанта, та взаємовідносини між консультантом і клієнтом.

По-перше, залишення консультантом клієнтської організації означає, що роботу, в якій він брав участь, завершено,

буде припинено або буде продовжено, але без допомоги консультанта. Під час прийняття рішення про завершення завдання не повинно бути ніякої двозначності. Сторони повинні спільно визначити, чи вважати завдання успішним, невдалим або чимось середнім між цими двома станами.

По-друге, при залишенні консультантом клієнта завершуються взаємовідносини *консультант – клієнт*. Атмосфера і те, яким чином припиняються ці взаємовідносини, будуть впливати на бажання клієнта продовжувати даний проект і знову звернутися до даної консультуючої організації в разі потреби.

Не варто завершувати завдання з невизначеними і змішаними почуттями. В ідеалі обидві сторони повинні бути задоволені стосунками, що були між ними при виконанні завдання. Клієнт повинен бути переконаний, що в нього працював консультант-профі, до якого він, може, звернеться знову.

Консультант повинен відчувати, що йому довіряли і його поважали, що робота з цим же клієнтом і надалі буде цікавою. Ці взаємовідносини мають також фінансовий підтекст: обидві сторони повинні вважати, що за зроблені фахові послуги сплачено справедливую ціну.

У цілому професійні консультанти звертають велику увагу на те, яким чином вони закінчують співпрацю. Останнє враження дуже істотне, а завершення завдання «на відмінно» залишає двері відкритими для майбутньої спільної праці.

Обрати відповідний момент для завершення співпраці досить важко, але, якщо прийняти хибне рішення, гарні взаємовідносини можуть зіпсуватися й успіх проекту потрапить під удар. На необхідність закінчення консультаційної роботи можуть вказувати як технологічно об'єктивні (виконання роботи), так і суб'єктивні сигнали з боку клієнта (див. рис. 2.16).

Зміст та структура підсумкового звіту про консультування. Заключним документом консультування є підсумковий звіт консультанта, що готується до моменту завершення роботи.

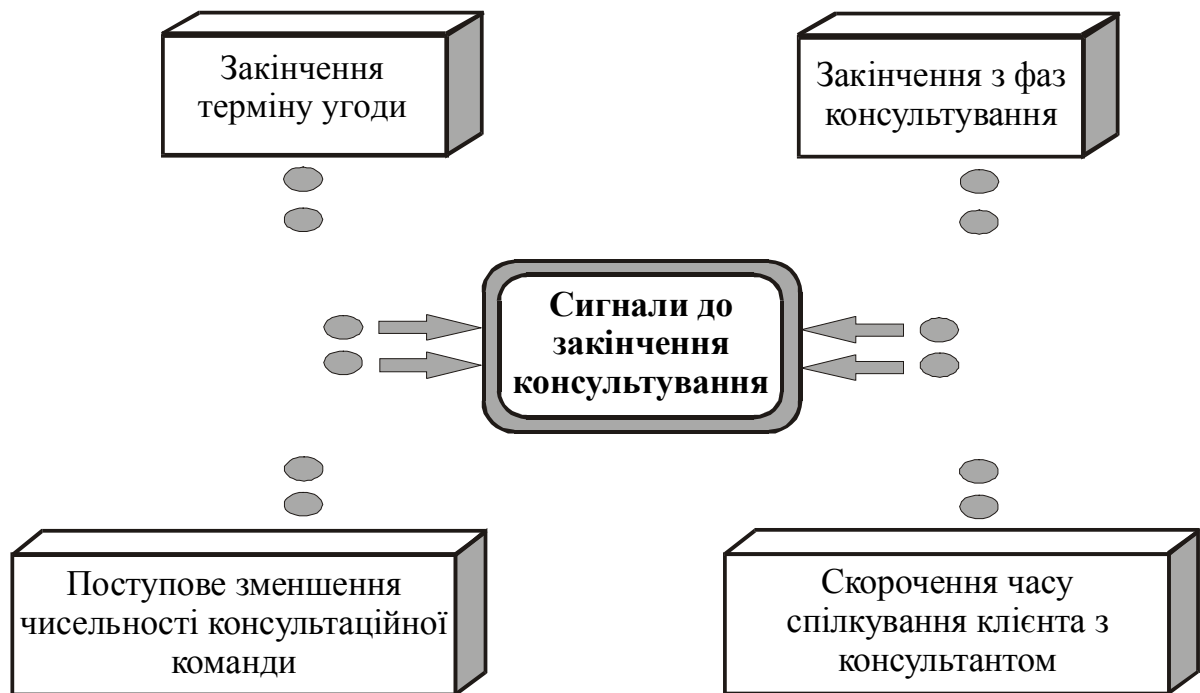


Рис. 2.16. Сигнали до закінчення консультування

Джерело: розроблено авторами

Метою написання звіту є підсумок співпраці консультанта і клієнта та визначення підстав для визнання консультування ефективним. Професійний консалтинг висуває певні вимоги до підсумкового звіту:

1) інформація звіту не повинна повторювати матеріали попередніх проміжних звітів. Зміст звіту повинен охоплювати нещодавно виявлені факти або встановлені нові зв'язки відомих фактів, розв'язання проблем, аргументи;

2) підсумковий звіт повинен бути структурований таким чином:

- вступ (мета консультування та викладення початкової проблематики);
- стислий звіт робіт із зазначенням наданих проміжних звітів, результатів роботи, описанням ходу впровадження змін та рекомендацій щодо підтримки нового стану організації;
- додатки.

Композиція основної частини звіту залежить від специфіки клієнтської організації та проблем, які розв'язуються. Виділяють декілька можливих логічних схем побудування змістовної частини підсумкового звіту (рис. 2.17 – 2.19).

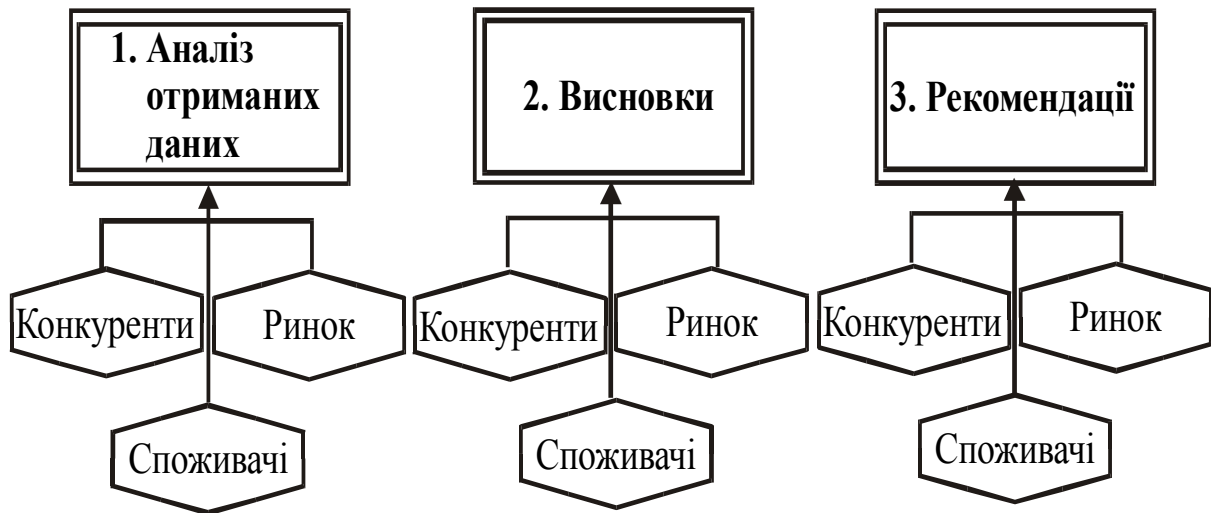


Рис. 2.17. Приклад 1-ої логічної схеми побудування змістовної частини підсумкового звіту

Джерело: розроблено авторами

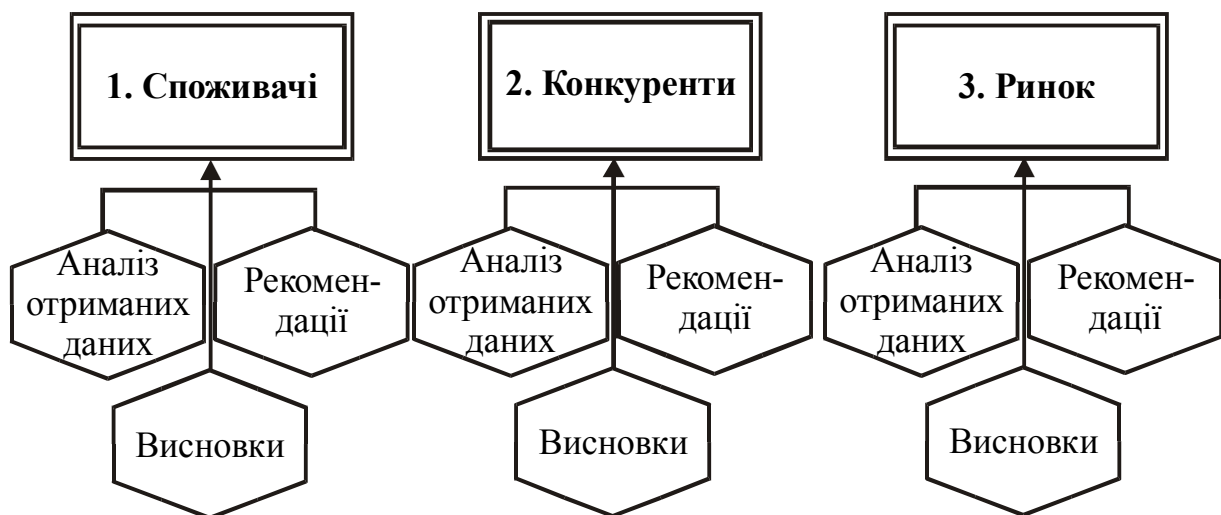


Рис. 2.18. Приклад 2-ої логічної схеми побудування змістовної частини підсумкового звіту

Джерело: розроблено авторами

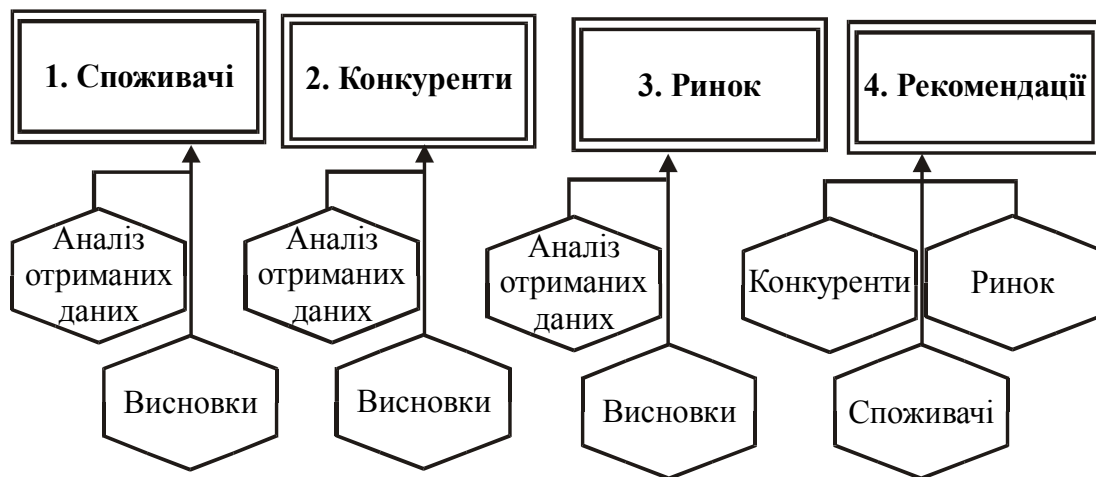


Рис. 2.19. Приклад 3-ї логічної схеми побудування змістовної частини підсумкового звіту

Джерело: розроблено авторами

Комплекс 4-х універсальних моделей для консультування організацій як систем

Розвиток системи в зовнішньому середовищі (надсистемі), відбувається згідно з чітко визначеними структурними рівнями розвитку, відповідно до закономірностей еволюції систем (рис. 2.20).

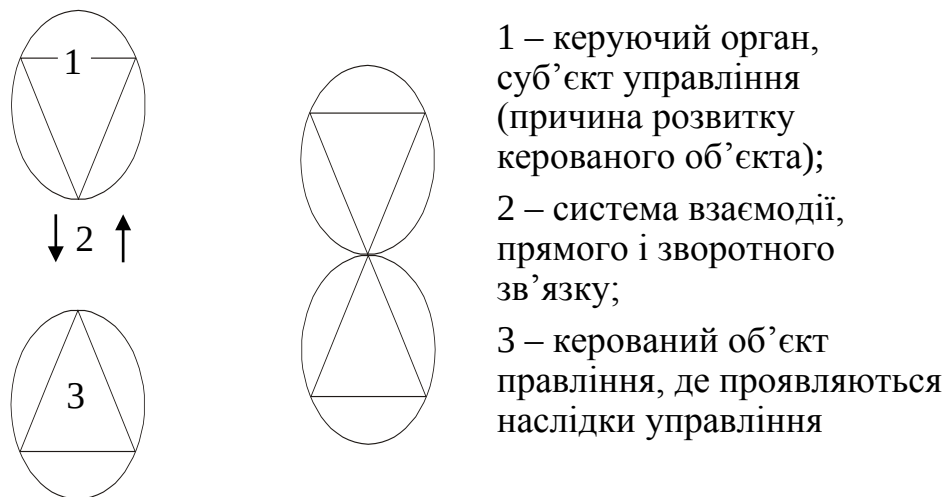


Рис. 2.20. Структурний взаємозв'язок суб'єкта та об'єкта управління

Джерело: розроблено авторами

Оскільки кожна система є тривимірною, тобто розвивається у просторі, часі (циклі) та накопичує свій енергетичний потенціал за рахунок ефективного управління, то ця тривимірність завжди утворює сім структурних рівнів взаємодії системи в надсистемі (зовнішньому середовищі) та систему взаємодії (прямого і зворотного, або причинно-наслідкового трьохвимірного зв'язку із підсистемами) (рис. 2.21):



де рівень 1–7 – просторовий вимір, тобто рівень розвитку у просторі; 2–6 – енергетичний вимір, тобто накопичення енергії системи за рахунок розвитку багаторівневих синергетичних взаємозв'язків; 3–5 – часовий вимір, тобто управління життєвим циклом системи; рівень 4 – перехідний, тобто виходу на новий рівень за рахунок кількісних накопичень у якісні, інноваційні перетворення

Рис. 2.21. Органіграма організації із багаторівневими причинно-наслідковими зв'язками з її зовнішнім середовищем

Джерело: розроблено авторами

Ця багаторівневість зумовлює 4 види причинно-наслідкових зв'язків організації із зовнішнім середовищем, що у динаміці розвитку надає можливість визначити стан її

розвитку, як системи, що важливо для консультанта, за допомогою комплексу 4-х універсальних моделей:

- операційної моделі (моделі № 1 – 14-ти аттракторів);
- процесуальної моделі (моделі № 2 – 12-ти детермінант);
- числової аналогової моделі (моделі № 3 – визначення стану ресурсного забезпечення);
- моделі організації самоврядування підсистем у системі організації (моделі 4).

Модель № 1 – це структурно-динамічний зв'язок інноваційної ідеї (причини інноваційного розвитку) та матеріального (ресурсного) забезпечення розвитку підприємства як системи (рис. 2.22). При цьому динамічні зміни шляху найефективнішого інноваційного розвитку причини (ідеї) спрямовані по спіралі «вниз», а напрям динамічних змін ресурсного зростання у протилежному напрямку, де на 4-му рівні ці напрями повністю узгоджуються.

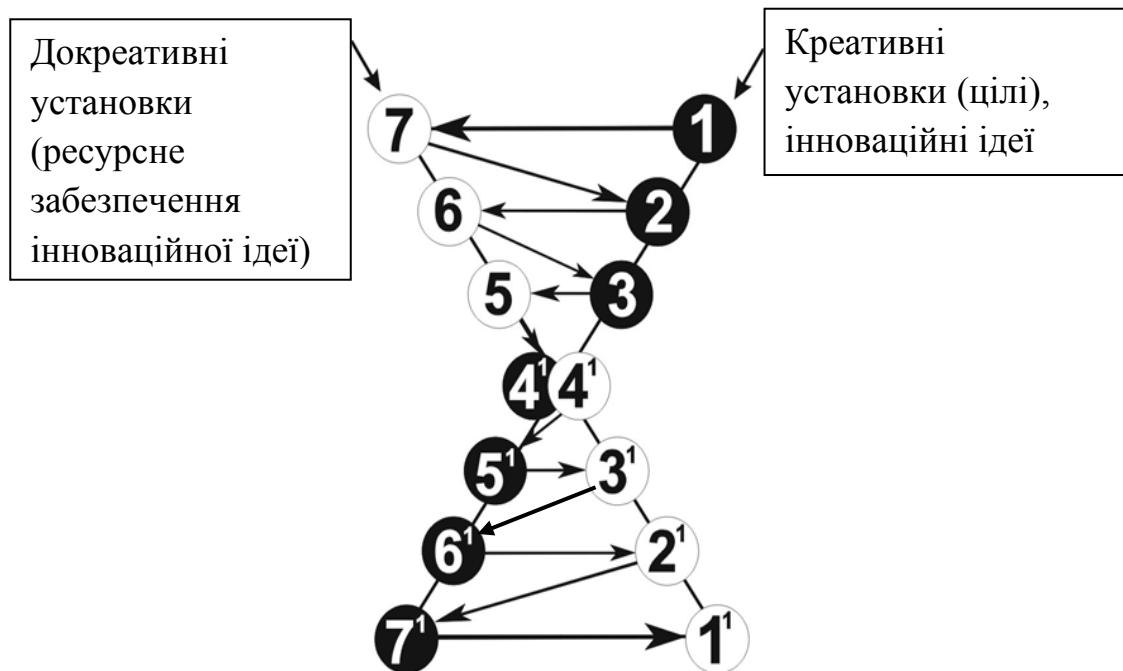


Рис. 2.22. Структурно-динамічний взаємозв'язок інноваційної ідеї та її ресурсного забезпечення

Джерело: розроблено авторами

При цьому, на кожному із 7-ми рівнів, нові (майбутні, креативні, інноваційні) установки також повинні бути узгоджені з докреативними, тобто тими, що є наразі в

наявності. Таким чином, ця схема характеризує алгоритм динамічного узгодження (резонансу) інноваційної ідеї з ресурсними можливостями підприємства, і це динамічне узгодження проміжних цілей та ресурсів утворює еволюційну (інноваційну) спіраль розвитку підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристики аттракторів, які передбачають динаміку втілення інноваційної ідеї в організацію

<i>Пор. номер</i>	<i>Номер аттрактора</i>	<i>Характеристика аттрактора, яка передбачає динаміку втілення інноваційної ідеї</i>
1	1	Інноваційна ідея, ціль
2	7	Наявна структура, форма, в яку повинна втілитись інноваційна ідея, ціль
3	2	Закономірності ієрархічної побудови причинно-наслідкових взаємозв'язків між підприємством та його підрозділами
4	6	Наявна система взаємодії між підрозділами підприємства та міжособистісні відносини персоналу
5	3	Функціональна ефективність інноваційного розвитку підприємства як системи та її корисність для надсистеми (суспільства)
6	5	Наявні конкретні плани дій (бізнес-план) з урахуванням конкретного простору діяльності, часу (циклу), конкретних виконавців
7	4	Необхідна технологія (механізм) втілення ідеї, зразок узгодження дій, система контролю за їх виконанням
8	4 ¹	Система навчання персоналу, яка необхідна для ефективного впровадження інноваційної ідеї з урахуванням системи спільних (колективних) дій
9	5 ¹	Система необхідних обов'язків для персоналу, посадові інструкції, вимоги до рівня професійної придатності щодо застосування інноваційних технологій, технічних засобів, а також періодичність і умови проведення професійного навчання і переатестації

Закінчення табл. 2.4

Пор. номер	Номер аттрактора	Характеристика аттрактора, яка передбачає динаміку втілення інноваційної ідеї
10	3 ¹	Наявна система оцінювання професійних здібностей персоналу, їх сприймання інновацій та здатності до їх упровадження
11	6 ¹	Система необхідних вимог до комунікативності та професійної культури працівника на робочому місці, система умов для забезпечення відповідного мікроклімату
12	2 ¹	Наявна система оцінювання реальних комунікативних особистісних якостей працівника
13	7 ¹	Система необхідної організації праці, забезпечення технічних умов на робочому місці працівника для його ефективної роботи
14	1 ¹	Наявна система оцінювання реальної психофізичної здатності працівника виконувати конкретну роботу на своєму робочому місці

Джерело: розроблено авторами

Зважаючи на це, дослідження і формування системи управління підприємством ми пропонуємо використання *інноваційного підходу*, який включає в себе досягнення загальної теорії систем, системного моделювання, традиційних методологічних основ менеджменту, теорії організації і управління підприємством, психології менеджменту, тобто системного аналізу і міждисциплінарного синтезу, що унеможливорює вивчення причин виникнення явищ на основі об'єктивних закономірностей розвитку систем.

Отже, враховуючи поетапний розвиток системи, організація відображає формування та її розвиток, а управління – подальші еволюційні процеси, які діють у системі, приводячи її до трансформування у нову якість.

Тому управлінські системи повинні розглядатися не в статичному стані, а в плинності їх руху і розвитку. Такий підхід потребує вивчення причинно-наслідкових взаємозв'язків їх діяльності та розкриття закономірностей розвитку.

Консультавання організації із застосуванням 4-х універсальних моделей розглядає поетапний, причинно-наслідковий

розвиток системи в узгодженні просторових параметрів діяльності та часовому циклі із 4-х фаз: структуроутворенні, організації і розширенні внутрішніх взаємозв'язків, управлінні внутрішніми та зовнішніми взаємозв'язками, перехідній фазі системи в нову якість. Якщо в цьому циклі вона не набуває якісних зрушень, то включаються природні механізми її руйнування як системи (рис. 2.23).

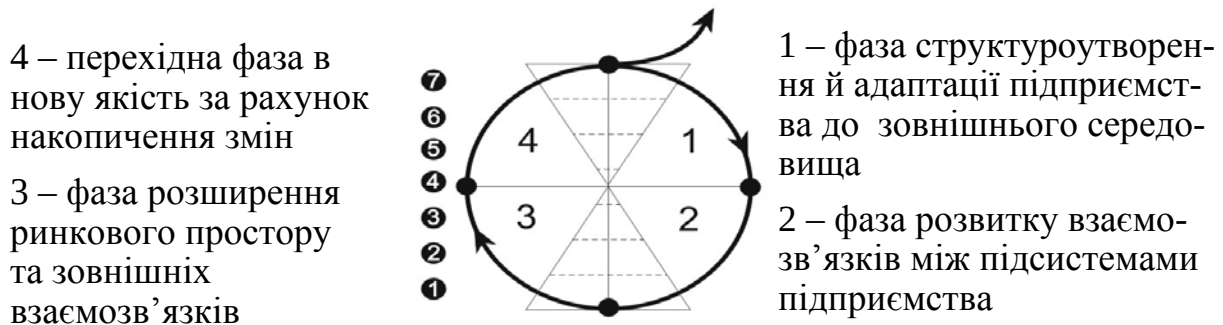


Рис. 2.23. Чотири фази циклічного розвитку підприємства

Джерело: розроблено авторами

Такий інноваційний підхід до консультування вбирає в себе всі кращі досягнення попередніх підходів та враховує циклічні інноваційні перетворення системи згідно з 4-ма фазами її життєвого циклу. З погляду інноваційного підходу до дослідження, у суб'єкт-об'єктних відносинах розвитку систем, виникають причинно-наслідкові взаємозв'язки між об'єктом, який досліджується (умовно причиною дослідження), та суб'єктом (результатом дослідження, пізнання). Ці причинно-наслідкові зв'язки відображаються як в часі (циклі суб'єкт-об'єктних відносин), так і в просторі розвитку системи.

Причинно-наслідкові зв'язки, в свою чергу, мають також потрійність, яка виявляється структурно і динамічно у просторі та часі як 3 етапи розвитку системи, що переходять у 4-й етап якісних змін за рахунок інновацій:

- 1) формоутворення, структуроутворення;
- 2) розвиток внутрішніх структурних взаємозв'язків;
- 3) управління взаємозв'язками, або упорядкування синергетичних (горизонтальних) та ієрархічних (вертикальних) взаємозв'язків у структурі системи, що дає змогу в по-

дальшому за рахунок накопичення кількісних змін досягнути нового рівня якісних змін структури системи.

Ця потрійність повторюється і в причинності зв'язків на новому рівні побудування структури на основі інтегрування систем у надсистемі після перехідного процесу в нову якість розвитку системи, але вже між системами в надсистемі. Таким чином, ми маємо причинно-наслідкові взаємозв'язки між потрійністю: *підсистеми – системи – надсистема*.

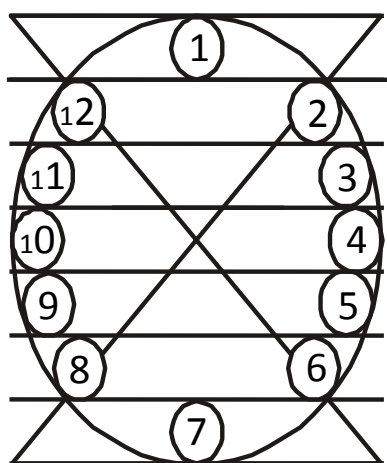
Єдність цих причинно-наслідкових зв'язків у просторі та часі схематично можна відобразити як поєднання двох потрійностей через перехідний процес кількісних накопичень системи в нову якість, що приводить до нової 7-рівневої структури причинно-наслідкових взаємозв'язків системи з більшою системою, в якій система розвивається, тобто надсистемою.

Отже, поєднуються в єдину цілісність причинно-наслідкові взаємозв'язки підсистем у системі та систем у надсистемі, і, надалі, надсистем у метасистемі. Можна розділити розвиток системи умовно на 2 періоди, в кожному з яких виявляється вищеназвана триєдність:

- *кількісний* (умовно). Побудування форми, структури системи й адаптація її підсистем у середовищі системи за рахунок розвитку взаємозв'язків між підсистемами в системі та управління процесами врівноваження синергетичних та ієрархічних взаємозв'язків підсистем у системі. Це дає можливість системі вийти на новий якісний рівень інтеграції системи з іншими системами в надсистемі;

- *якісний*. Побудування форми, структури й адаптація інтегрованих систем у надсистемі за рахунок розвитку інтеграційних взаємозв'язків між системами та управління процесами врівноваження синергетичних та ієрархічних взаємозв'язків між системами в надсистемі. Це дає можливість вже надсистемі вийти на новий якісний рівень інтеграції над системи з іншими надсистемами в метасистемі. Перехід кількісних взаємозв'язків у нову якість розвитку системи в надсистемі за рахунок 4-х фаз циклічного розвитку (у часі, просторі та ресурсів) виявляється в 12-ти етапах функціонування системи.

Тому процес управління підприємством на засадах інноваційного підходу складається із окремих етапів, які відрізняються: організацією праці; управлінням окремими елементами внутрішнього середовища; фінансуванням етапів інноваційного процесу. Інноваційний підхід враховує діалектичні закономірності циклічного розвитку систем, у тому числі і підприємства. Тому в управлінні підприємством повинні застосовуватися новітні методологічні розроблення щодо алгоритму розвитку систем у таких дисциплінах: фізиці (фазовий перехід системи в новий якісний стан); біології; психології; управлінні розвитком систем та ін.



- 1-й етап: визначення мети розвитку системи у надсистемі;
- 2-й етап: визначення ресурсної бази розвитку системи;
- 3-й етап: планування діяльності та розподіл ресурсів впродовж циклу 12-ти детермінант;
- 4-й етап: вибір технології діяльності відповідно до мети розвитку;
- 5-й етап: побудова структури та системи управління діяльністю;
- 6-й етап: організація синергетичних взаємозв'язків між підсистемами;

7-й етап: узгодження структурної організації підсистем;

8-й етап: розвиток інтеграційних процесів у підсистемах та між підсистемами;

9-й етап: удосконалення вертикальних взаємозв'язків підсистем із системою;

10-й етап: досягнення проміжних цілей системи щодо виходу її підсистем на якісно новий рівень розвитку;

11-й етап: поширення досягнень системи у навколишньому середовищі (надсистемі), які дозволяють еволюційно змінювати у майбутньому надсистему;

12-й етап: підбиття підсумків діяльності системи в навколишньому середовищі та вироблення нею нових перспектив розвитку у новому циклі

Рис. 2.24. Модель № 2 – динаміка розвитку системи та рівнів її взаємозв'язків із зовнішнім середовищем

Джерело: розроблено авторами

Модель № 2. Схема динаміки 12-етапного розвитку системи відповідно до діалектичних закономірностей розвитку систем (рис. 2.24). На основі таких графічних схем вибудову-

вується інноваційна 7-рівнева структура багаторівневих системних взаємозв'язків, їх інволюційно-еволюційного циклічного розвитку в часі із 4-х фаз або 12-ти етапів (детермінант), із можливостями прогнозування причинного характеру перебігу процесів розвитку, а також установа алгоритму ефективного їх формування з подоланням об'єктивних відхилень системи в її розвитку.

Модель № 3 – див. рис. 2.25:

0			
1	2	3	Σ_1
4	5	6	Σ_2
7	8	9	Σ_3
10	11	12	Σ_4

Рис. 2. 25. Модель № 3 – числова аналогова модель розрахунку потенційних ресурсних можливостей системи

Джерело: розроблено авторами

Ще Аристотель говорив: «Число – це міра всіх речей». Число є частиною однієї із знакових систем, разом з літерами, нотами, геометричними побудовами, колірною гамою, органолептичною системою. Як і будь-яка знакова система, цифрова система подвійна, оскільки має дві сторони: кількісну та якісну, тобто є кількісна характеристика числа й якісна (аналітична і синтетична). При цьому аналітична частина (кількісна) як рівень наслідку цифрової знакової системи, вивчається ще в школі за рівнями:

- 1-й рівень – складання і віднімання;
- 2-й рівень – множення і ділення;
- 3-й рівень – зведення і витягання кореня;
- 4-й рівень – інтеграція і диференціювання.

Але для повноти вираження числової знакової системи потрібно ще вивчення якісної (синтетичної) сторони числа, що і є її причинною частиною. Саме поєднання кількісної та

якісної сторони надає всю повноту розуміння причинно-наслідкових взаємозв'язків усіх явищ.

Є поняття «системне поле» – це простір життя, який зароджується від «ядра життя» системи. Якщо в системному полі змінений хоч би один елемент – змінюється все, саме тому будь-яка система, в т.ч. і організація, – унікальна. Тому так важлива дата утворення (реєстрації) організації, яка відображена в її Статуті, коли система вперше увійшла в надсистему і все системне поле вже змінилося.

Приклад методики аналізу числової матриці, організації, зареєстрованої 04.07.2009. Характеристику розвитку організації в часі (як і будь-якої системи) відображають причинно-наслідкові стосунки в календарі (тобто число, місяць, рік). Цифри числа календаря відповідають цифрам (числам) в причинно-наслідковій моделі. При цьому:

1) перше сумарне число – ми отримуємо при складанні всіх цифр дати реєстрації: $(X_1 + X_2) + (X_3 + X_4) + (X_5 + X_6 + X_7 + X_8) = X_i = X_9$; де $X_1 + X_2$ – день початку життєвого циклу; $X_3 + X_4$ – місяць початку циклу; $X_5 + X_6 + X_7 + X_8$ – рік початку циклу. Отже, в нашому прикладі: $(0+4)+(0+7)+(2+0+0+9) = 22$;

2) друге сумарне число – це характеристика рівня системи стосунків організації від моменту її реєстрації. Для визначення 2-го сумарного числа необхідно підсумовувати цифри першого похідного числа – X_9 : $n_1 + n_2 = X_{10}$. У нашому прикладі: $22 : 2+2=4$. Якщо при складанні всіх цифр при визначенні першого числа отримана цифра до 10, то вона не складається і другого числа, отже, не буде;

3) третє сумарне число. Для визначення 3-го числа необхідно 1-у цифру числа реєстрації помножити на число 2 – коефіцієнт зв'язків, що характеризує подвійний характер причинно-наслідкових стосунків між організацією і зовнішнім середовищем, де 1-а цифра числа реєстрації означає одну із 3-х декад місяця. Три декади – це потрібний досвід діяльності організації: *форма* – *взаємозв'язок* – *управління*, досвід, який накопичує організація впродовж року (від дня реєстрації до іншого через рік). Отриманий результат (2×2 або 2×1 , 2×0)

потрібно відняти з похідного числа X_9 : $X_9 - 2 \times X_1 = X_{11}$. У нашому прикладі: $22 - (0 \times 2) = 22$.

Тому реєстрація організації в одній з декад місяця накладає істотну характеристику на програму розвитку: для тих організацій, у яких реєстрація в 1-й декаді – 3-є сумарне число (цифра) залишається такою самою, як і 1-е, для зареєстрованих у 2-й і у 3-й декадах полярність взаємодії із зовнішнім середовищем зростає, для 4-ї декади – полярність значно зростає, наприклад: $22 - (3 \times 3) = 13$. Якщо сумарне число менше 10, то наступна операція не робиться, тобто сумарне число не визначається;

4) четверте сумарне число визначається аналогічно другому числу. Складаються цифри 3-го похідного числа X_{11} : $n_3 + n_4 = X_{12}$. У нашому прикладі: $2 + 2 = 4$. Характеристика 5-го і 6-го сумарних чисел указують на найбільш ефективний розвиток організації. Дані два числа необхідно взяти в дужки, як стратегічну мету розвитку, за допомогою якої буде втілена програма всього життєвого циклу організації;

5) п'яте сумарне число створюється підсумовуванням 1-го і 3-го отриманих чисел: $X_9 + X_{11} = X_{13}$. У нашому прикладі: $22 + 22 = 44$;

6) шосте сумарне число отримуємо підсумовуванням 2-го і 4-го чисел: $X_{10} + X_{12} = X_{14}$. У нашому прикладі: $4 + 4 = 8$. Далі необхідно заповнити матрицю початковими цифрами дати реєстрації, а також цифрами, отриманими в результаті розрахунку. У нашому прикладі: 04. 07. 2009. 22. 4. 22. 4. (44, 8).

У разі, коли X_{10} і (чи) X_{12} відсутні, тоді X_{14} також може не бути. Так, у прикладі початку циклу 01.02.2000 утворюються тільки такі цифри: $0+1+0+2+2+0+0+0=5$, $5 - 2 \times 0 = 5$, $5+5 = 10$. Отже, маємо: 0, 10, 2, 2, 0, 0, 0, 5, 5 (10). У разі відсутності X_{12} , наприклад, 27.02.2000: $2+7+0+2+2+0+0+0=13$, $1 + 3 = 4$, $13 - 2 \times 2 = 9$, $13 + 9 = 22$, $4 + 0 = 4$. Отже, отримуємо: 27.02.2000. 13. 4. 9 (22, 4).

Діагностування і прогнозування за матричною методикою базується на визначенні комплексу потенціалів організації, залежно від кількості цифр у квадратах матриці. Тому

конкретні кількості цифр у квадратах дають характеристики детермінант суб'єкта. Для зручності виконується матриця у вигляді таблиці, яка починається з цифри «0».

Цифра «0» – означає архетип або досвід, накопичений суспільством у тривалому циклі надсистемою, тобто архетип – це минулі досягнення потенціалу розвитку, з яким організація починає формування в цьому циклі. Відсутні цифри в таблиці позначаються прочерком.

При цьому: норма потенціалу розвитку – це 111; 222; 33; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12. Вивчимо особливості побудови матриці та алгоритм первинного аналізу потенціалів організації, як детермінант суб'єкта в квадратах матриці.

Характеризуються:

1) психотип організації за датою реєстрації та її потенціал;

2) 2-і і 4-і сумарні числа як основні якості вираження загального потенціалу. При цьому, 2-е сумарне число – як основні якості вираження загального потенціалу.

Також 2-е сумарне число є основним напрямом реалізації здібностей організації у зовнішньому середовищі як шлях найменшого опору розвитку. 4-е сумарне число визначає прагнення досягнути недостатньо розвинені якості досвіду як «шлях найбільшого опору», але при цьому і найбільшого можливого досвіду. 2-і і 4-і сумарні числа, зважаючи на їх важливість (для наочності) вписуються в матрицю ліворуч (друга) і справа (четверта) в рядку цифр 0.

5-і і 6-і сумарні числа поміщаються у відповідні квадрати матриці в дужках, вказуючи на стратегічну мету розвитку організації впродовж її життєвого циклу, для стимуляції своєї активності і перерозподілу можливостей у ті сфери, де існує недостатність в умовах реалізації.

Числа 10, 11, 12 вносяться у відповідні квадрати матриці ТІЛЬКИ з шести сумарних чисел, отриманих розрахунковим шляхом. Водночас числа 10, 12 (крім 11) вносяться і в інші квадрати матриці як 1, 0 і 1, 2 внаслідок того, що вони доповнюють цими числами відповідні властивості.

Число ж 11 не розчленовується на цифри 1 і 1 (що встановлене експериментальним способом).

4-й стовпець інтегрованих показників отримують складанням цифр кожної з чотирьох рядків. Потім отримані в результаті підсумовування цифри (числа) вписуються у відповідні рядки 4-го стовпця. Якщо при підсумовуванні в 4-му стовпці виходять числа 10, 11, 12, то вони залишаються без зміни.

Крім того, аналогічно підсумовування робиться окремо і з цифрами в дужках:

1-й рядок: «-» + «2 + 2 + 2 + 2» + «-» = «10» в дужках: «-» + «(2)» + «(3)» = (5)

2-й рядок: «4 + 4 + 4» + «-» + «-» = «12» «(4 + 4)» «+» «(-)» + «(-)» = (8)

3-й рядок: «7» + «-» + «9» = «7» «-» + «(8)» + «-» = (8)

4-й рядок: «-» + «-» + «-» = «-» «(-)» + «(-)» + «(-)» = (-)

4-й рядок і 4-й стовпець – це характеристика соціальної індивідуалізації організації суть переходу на причинний план – від колективно-несвідомого до колективно-свідомого і громадського самоврядування. Цифри 4-го стовпця і 4-го рядка ілюструють той потенціал, яким, на думку зовнішнього середовища, володіє ця організація, тобто як оцінюється її прояв, і за допомогою якого стилю поведінки вона може ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Це оцінювання зовнішнього середовища, в свою чергу, впливає на формування адекватного оцінювання стилю життєдіяльності організації;

Потенціал, якого «бракує» в квадратах, у яких кількість цифр менше норми, характеризує «невміння» реалізовувати в життєдіяльності цю якість (відповідної детермінанти суб'єкта). «Надмірний» потенціал характеризує «вміння» реалізовувати в житті цю якість квадрата, але при цьому виникає нестабільність у системі структурних зв'язків.

У моделі № 3: цифра 1 – першооснова, ресурсна характеристика. Наприклад, 25.09.1983, де 25 – індивідуальний цикл; 09 – колективний цикл; 1983 – епохальний (соціальний) цикл. Це все сфери життєдіяльності в цифровому

вираженні. Потрібно знайти резонансну (інтегральну) характеристику і дізнатися, на яку «хвилю» організація налаштована.

Приклад розрахунку: дата реєстрації підприємства – 25.09.1983.

25.09.1983; 37. 10. 33. 6; (70, 16)

10	00 (0)		6
11(1)	2	3333	7 (1)
–	5	6 (6)	11 (6)
7 (7)	8	99	6 (7)
10	–	–	10

де 37 – життєвий резонанс;

10 – його прояв;

33 – як будуватиме взаємозв'язки;

6 – за рахунок чого будуватиме;

(70, 16) – майбутнє;

0-й ряд – цінності, параметри простору прояву і часу (життєвого циклу);

1-й ряд – минуле;

2-й ряд – сьогодення;

3-й ряд – майбутнє;

4-й ряд – перспективи розвитку стосунків, цінності, входження у ринкове середовище (сегмент ринку);

(00 (0)) – глибинний минулий досвід, на який організація може опиратися, і в той же час не дуже залежить від нього.

По вертикалі:

1-й стовпець – досвід усвідомлення формоутворення;

2-й стовпець – досвід усвідомлення сутності взаємовідносин;

3-й стовпець – досвід усвідомлення досягнення результатів;

4-й стовпець – досвід перехідних процесів.

Кожна цифра має характеристику відповідно до рівня стосунків. «0» – динаміка; «+» – формування простору. Число в дужках – спонукаючі потенціали.

Наприклад, 1, 2, 3 – минулий досвід побудови форми, структури: по горизонталі – життєві обставини; по вертикалі – досягнутий рівень свідомості; а їх перетин – дає характеристику, яка виникає з причинно-наслідкових зв'язків (тріада). Мало «2» – невпевненість у стосунках; багато «3» – упевненість у роботі, оскільки управління без результатів не буває. Суть інтелекту – направленість на результат.

«1» – яскравість потенціалу, здатність розпоряджатися ресурсами (якщо багато – не боячись ризику). Міра розкриття минулих здібностей при управлінні розвитком.

«2» – уміння з'єднати зв'язки всіх ресурсів, залучення ресурсів для самовираження або вираження своїх цілей; форма емоційного прояву і виразність, побудова зв'язків між раніше існуючими ресурсами. Якщо мало «2» – недостатність яскраво себе виразити, слабка концентрація. Багато «2» – прояв індивідуальності через стосунки.

«3» – це діловитість. Багато «3» – здатність управляти формою життєдіяльності і використати для досягнення свого результату досвід інших організацій, розвиток стосунків, що раніше склалися, управління зв'язками.

«4» – здатність зробити крок назустріч (вступити у взаємовідносини), пошук форм оновлення, новизни стосунків. Міра новизни, надійності і перспективності при формуванні стосунків. Якщо немає «4» – важко це зробити.

«5» – поглиблення стосунків (побачити глибину і розкрити її), здатність розвивати, підтримувати, поглиблювати і розширювати спектр стосунків, їх надійність.

«6» – співпраця після встановлення і розкриття глибини стосунків, побачити перспективи стосунків, які приведуть до результату, – це і є управління стосунками. Крім того, це прихована оригінальність, уміння розкривати перспективи формованих стосунків. (-) – чуйність до партнерів, яких може бути багато. Певна нестабільність через брак цього досвіду, тому потрібні підготування поведінки з ними заздалегідь. Зазвичай така організація в цій сфері – йде за лідером. Там, де багато цифр, – вона є лідером.

«7» – форма результату (разовий результат). Це і гнучкість у контактах (разових) – це тактика, але і поверхневність на шкоду значущості (зменшується здатність чітко побачити стратегію), гнучкість, контактність, тактика дій, управління одноразовою діяльністю, міра новизни, надійності і перспективності при побудові взаємодії і досягнення результатів.

«8» – уміння підтримувати результат (уже не один раз). Це вплітання малих результатів у ланцюжок подій, тобто це вміння організовувати й утримувати цей ланцюжок, здатність підтримувати ділові зв'язки; дисципліна; педантичність.

«9» – практичність – уміло застосовувати свої знання, домагатися результату (розвивати його), бачити майбутнє цих результатів. Це ще і постійні партнерські стосунки, розвиток діяльності, управління отриманими результатами, новими зв'язками; практичність.

«10» – корпоративний простір, розширення його за рахунок інтеграції й об'єднання результатів, перехід у новий якісний стан досягнутого результату – звідси і лідерство, розширення простору діяльності при інтеграції, кооперації різних виробництв.

«11» – здатність утримувати загальний ритм розвитку при будь-яких змінах зовнішнього середовища, поглиблення ієрархії зв'язків між об'єднаними видами діяльності.

«12» – здатність швидко уловлювати нові технології розвитку, розвиток перспектив досягнутого, управління інноваціями, міра повноти якісних перетворень простору, часу циклу виробництва і перспектив досягнутого.

Модель № 4 – модель самоврядування (об'єднання підсистем у системі). Якщо моделювати діяльність підприємства на основі міждисциплінарного синтезу наук, то слід мати на увазі, що, як і будь-яка інша система, воно починає своє існування з дії закону боротьби та єдності протилежностей, або закону полярності. В природі цей закон породжує електричне поле. Це означає, що одночасно в системі розвивається полярно її внутрішній світ і зовнішній (для підприємства – це його внутрішнє і зовнішнє середо-

вище). Це призводить до появи 1-го типу управління, коли вибудовується зовнішній світ за уявленням внутрішнього. Цей тип управління – авторитарний, який з метою самозбереження, нав'язує своє бачення зовнішнього світу іншим системам.

На наступному етапі побудови системою зв'язків у її зовнішньому середовищі, вона зустрічає іншу, в якій теж є свій внутрішній світ і яка також вибудовує свої зв'язки із зовнішнім світом. Таким чином, зумовлено, що всі системи вчаться узгоджувати свої інтереси, цілі, місію. Вступає в силу дія 2-го закону – закону подібності і спадковості (повторення). Це призводить до появи 2-го типу управління – демократичного, коли враховуються інтереси кожної системи, яка вступає у взаємозв'язки. В природі цей закон породжує на основі електричного поля магнітне поле (поле взаємного притягання, тяжіння). При певному узгодженні цілей та інтересів дві системи неминуче народжують 3-ю, тобто спільне коло інтересів, бізнес, технологію спільної діяльності та ін. Це вже дія 3-го закону – закону збереження енергії. Формується електромагнітне поле не тільки спільних інтересів, а й спільної взаємодії. При цьому зберігається дія і попередніх законів полярності та подібності. Це призводить до появи 3-го типу управління – ліберального, коли ініціатива діяльності здебільшого вже йде не від керівника, а від підлеглих.

Таким чином, у динаміці розвитку систем видно, що послідовно народжуються відповідні стилі (етапи) управління: авторитарний, що пов'язаний з диктатурою законодавця (1-й закон), демократичний (2-й закон), що пов'язаний з делегуванням частини своїх повноважень. І як тільки виникають спільні узгоджені дії, настає 3-й етап управління – ліберальний (3-й закон). За дією цього закону розширюється простір спільної діяльності систем, для підприємств – це розширення сегмента ринку. Важливо зазначити, що ці етапи відображають індивідуальний розвиток, узгодженість взаємозв'язків та управління взаємодіями, що на 4-му етапі повинно досягти резонансу, трансформації систем, за рахунок переходу із кількісних

накопичень у якісні. Це вже дія 4-го закону – закону циклічності та партисипативного стилю управління (самоврядування). Перші три закони формують структуру системи, а 4-й закон формує динаміку її розвитку в часі, що потребує включення в систему управління представників усіх підсистем, тобто формування самоврядування вищого рівня, і система досягає 4-го етапу та дії 4-го закону, коли формується повнота прояву системи у просторі та часі.

Існує і 5-й етап, який відповідає 1-му етапу, але в новому циклі. Це вже дія 5-го закону – закону альтернативності (свободи волі), який означає, що повинно йти одночасно розширення внутрішнє, а не тільки зовнішнє: поглиблення внутрішніх взаємозв'язків у системі, що невідворотно спричиняє вдосконалення управління розвитком підсистем, тобто людей. У кожному суспільстві, на кожному підприємстві цей недолік щодо активного визволення творчих здібностей кожної людини ще наявний, і світова соціально-економічна система все частіше переживає кризи, при цьому загальновідомі цикли М. Кондратьєва все більше скорочуються.

Наразі дуже важливо враховувати 6-й закон – закон ієрархічності, дія якого зумовлює взаємодію вертикалі узгодження цілей та інтересів усіх, без винятку, систем: від макро- до мікросвіту, де суспільство чи підприємство займають своє місце. Тому, якщо не узгоджуються цілі та інтереси всіх систем, то канал перетікання енергії звужується, і навіть блокується, з усіма наслідками, що звідси витікають відповідно до закону збереження енергії.

7-й закон – закон цілеорієнтованості, дія якого як для суспільства, підприємства чи людини дуже важлива в розумінні ними, в якому напрямі потрібно розвиватись: у екстенсивному чи інтенсивному; в напрямі аналізу, тобто інволюції, чи еволюції; використання енергії роз'єднання чи синтезу, тобто об'єднання.

Тому найважливішими пріоритетами та інструментами подальшого розвитку соціально-економічних систем, у т.ч. і підприємств, є узгодження внутрішніх та зовнішніх процесів, де визначну роль відіграє творчий розвиток людини. Якщо не

буде досягнуто більш якісного внутрішнього управління розвитком людини, то поступово припиниться і зовнішнє, оскільки вступає в дію знову закон полярності (новий етап), що призведе до напруги і кризи.

Для цього потрібна особлива рівновага поглиблення внутрішнього життя кожної системи та її зовнішньої взаємодії. Це стосується, в першу чергу, створення відповідних умов на підприємстві і суспільстві для кожної людини як першочастинки кожної соціально-економічної системи. Наскільки людина управляє своїм внутрішнім світом, настільки широко та гармонійно буде вибудовуватися простір її взаємовідносин зовні.

Це повною мірою стосується і підприємства, в програмі розвитку якого повинні проявлятися динамічно, залежно від етапу розвитку 4 стилі управління, що забезпечить йому ефективність, рівновагу й успішність. Таке підприємство здатне формувати новий простір свого прояву за більш стиснутий період часу та народжувати новизну й ефективність, входити в новий простір не конфліктно, а з урахуванням інтересів кожного суб'єкта в ньому.

Звідки беруться талановиті керівники у суспільстві? Це ті керівники, які пройшли відповідні ступені шляху керівництва різними системами на підприємстві. Тому кожне підприємство, як і суспільство, повинно бути зацікавлене у плеканні досвідчених керівників, здатних розв'язувати будь-які проблеми в управлінні. Але для цього повинна бути налагоджена системна, покрокова і комплексна підготовка керівника, що охоплює досвід управління не тільки виробничий, але й управління соціальними та територіальними об'єднаннями (див. рис. 2.26).

При цьому досвід виробничого самоврядування набувається у сфері виробництва на різних рівнях управління підприємством та побудові системи управління за участю в ній кожного працівника на його рівні. Досвід територіального самоврядування набувається у сфері управління розширенням ринку підприємства, досвіду побудови його філіалів та ін. Досвід соціального самоврядування набувається у сфері роботи профспілок на підприємстві.

Оскільки підприємство є первинною ланкою, що відображає устрій суспільства із його трьома основними гілками влади з набуттям відповідного досвіду управління, то кожний керівник, для нагромадження повноти цього досвіду, повинен бути ознайомлений з відповідним управлінням виробничого, соціального та територіального характеру на самому підприємстві.



Рис. 2. 26. Система причинно-наслідкового взаємозв'язку трьох гілок державної влади та комплексної підготовки керівника

Джерело: розроблено авторами

Керівник повинен бути в курсі вирішення питань соціального та територіального життя підприємства. І це може бути основою досвіду для успішного керівництва за межами підприємства, наприклад, в управлінні територіальних громад чи систем соціального характеру.

Потрійність комплексу такого управління відображається і в трьох гілках управління підприємством, де законодавчою владою є збори акціонерів, якщо підприємство – акціонерне товариство, виконавчою владою є дирекція, а узгоджувальною – профспілковий комітет.

Така система повністю відповідає трьом гілкам влади в суспільстві: законодавчій, що затверджується Верховною Радою; виконавчій, що затверджується урядом, та узгоджувальній, що затверджується судовою системою.

Ця система потрійності повторення досвіду управління як на низових рівнях, так і на рівні суспільства, вирішується повторенням 4-х основних функцій управління: плануванням, організуванням, мотивуванням і контролюванням. Тому поетапне поєднання потрійності узгодженого досвіду стратегічного, тактичного й оперативного видів планування, організування, мотивування та контролювання має на меті досягнення ідеального управлінського циклу в 12 детермінант.

Коли підприємство займається таким внутрішнім удосконаленням, то воно не конкурує з іншими, а шукає нові можливості свого розвитку та реалізації на ринку. Дослідження, які проведені на підприємствах різних форм власності виявили ці особливості і проблеми в розвитку цієї тенденції. Підсумовуючи результати аналізу ефективності діяльності підприємств, зауважимо, що чим вищий рівень узгодженості комплексу цих 3-х складових елементів підприємства, тим більше у підприємства конкурентних переваг для здійснення ефективної діяльності і розвитку і тим більше переваг у підготовці керівного складу підприємства, із якого і виходять кращі керівники на рівень управління суспільством.

Висновки

Підготування до консультування є початковою фазою будь-якого процесу консультування. Її особливості полягають у тому, що у цей період консультант і клієнт обговорюють проблему та можливості її розв'язання і на цій основі намагаються домовитися про подальшу співпрацю. На етапі підготування відбуваються початкові контакти з керівництвом клієнта, перші зустрічі та обговорення з вищою ланкою менеджменту та, у разі позитивної зацікавленості, консультант починає попереднє діагностування.

Попереднє діагностування проблеми обмежується швидким збиранням і аналізом суттєвої інформації, необхідної для правильного розуміння проблеми, бачення її у ширшому контексті діяльності клієнта, його досягнень та інших існуючих чи потенційних проблем.

Методи попереднього діагностування пов'язані із збиранням і аналізом інформації, її систематизацією, встановленням каузальності. Джерела інформації, яку вивчає консультант під час попереднього діагностування, можуть бути як зовнішнього походження (надруковані у спеціальних виданнях фінансові і виробничі звіти, звіти державним органам, каталоги, рекламні проспекти та ін.), так і внутрішнього (статистична звітність та внутрішня інформація клієнта про його ресурси, цілі, плани та показники ефективності функціонування). Інформація, яку консультант збирає під час попереднього діагностування, повинна бути достатньою для того, щоб скласти план виконання завдання й оформити його у вигляді консультаційних пропозицій. Консультаційна пропозиція – документ, який супроводжує первинний контакт та передуює остаточній угоді про співпрацю консультанта та клієнта.

Зміст консультаційних пропозицій повинен бути структурований за такими розділами: технічним, штатним, кваліфікаційним, фінансовим, які містять інформацію про назву проблеми, стислий план її розв'язання, досвід консультантів у розв'язанні проблем аналогічного масштабу, визначення ролей та повноважень консультантів і персоналу

клієнтської фірми згідно з обраною моделлю консультування, системою контролю та попереднім оцінюванням вартості консультування.

Важливим елементом співпраці є презентація пропозиції клієнту. Для цього консультантові належить не тільки вміти розв'язувати конкретні управлінські проблеми, але й відповідно подавати свої думки та викладати їх на папері. На клієнта повинні справити враження як технічний рівень пропозиції, так і ділова форма її подання. Після обговорення консультаційних пропозицій і досягнення взаєморозуміння консультант та клієнт укладають угоду про консультування.

Угода є документом, що юридично регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить такі частини: пропозиції, прийняття угоди, винагороду, правомочність. Ця інформація структурована традиційно для документів даного виду. Однак відповідно до специфіки проблеми, моделі та типу консультування угоди можуть бути декількох видів: угода, що триває; діагностична угода; угода на впровадження; угода з підвищення кваліфікації; проектна угода; угода з розвитку організації; угода з експертної консультації. Вибір певного виду угоди робиться спільно після прийняття рішення про співпрацю та вдалої презентації пропозицій.

Мета діагностики – поглиблене і детальне вивчення проблеми клієнта, виявлення сили і чинників, які спричинили її виникнення, та підготування всієї необхідної інформації для прийняття рішення. На етапі діагностування консультант здійснює пошук і аналіз необхідних фактів та ідентифікацію проблеми.

Необхідними джерелами інформації, які використовує консультант на етапі діагностики, є записи і документи, розміщені на матеріальних носіях, результати власних спостережень консультанта та бесід з керівниками організації клієнта. Оцінювання може відбуватися експертним шляхом. Основні методи оцінювання такі: опитування, інтерв'ю, дискусія та метод Дельфі. Експертне оцінювання за цими методами проводиться в кілька етапів: визначення мети

експертизи й організація процедури опитування; формування груп спеціалістів-аналітиків, визначення їхніх прав та обов'язків; відбір експертів і формування експертних груп; проведення опитування; аналіз і оброблення інформації; синтез об'єктивної й експертної інформації з метою приведення її до форми, відповідної процесу прийняття рішень.

Аналіз фактів починається з їх систематизації. Підготовлені та систематизовані факти аналізують для виявлення взаємозв'язків, співвідношень і тенденцій. Установлення причинно-наслідкових зв'язків проблеми дозволяє планувати необхідні зміни з підвищення ефективності роботи організації. Побудування силового поля дозволяє виявити сили, які сприяють підтримці нововведення, та сили, які перешкоджають його впровадженню. Консультантові належить підтримувати баланс між обома групами сил з метою забезпечення життєздатності інновації.

Зворотний зв'язок надає клієнту інформацію про нові факти відносно організації та дозволяє зрозуміти методи дослідження консультанта. Завершення діагностичної роботи передбачає подання для розгляду клієнтом результатів дослідження у формі діагностичного звіту.

Позиційний аналіз є діагностичною методикою управлінського консультування, що дозволяє виявити позиційність в організації та лінії розмежування позиційних груп у стані конфлікту.

Прожективний підхід позиційного аналізу спрямований на виявлення позиційності в імовірному майбутньому, або під час поточних чи потенційних тенденцій до змін в організації.

Методологічною основою активізації інноваційного потенціалу персоналу організації є суб'єктивізація – процес формування інноваційно свідомих позицій персоналу щодо функціонування підприємства.

Упровадження інновацій у соціальну систему потребує попередньої діагностики інноваційного потенціалу персоналу

та використання певних заходів, спрямованих на подолання безсуб'єктності співробітників. Для цього управлінським консультуванням використовується методика корекції «Я-образу», що є елементом процесного консультування. «Я-образ» – сукупність усіх уявлень працівника про себе, що проявляється як самонастанова та складається з когнітивного, афективного та поведінкового компонентів.

Суб'єктивація системи клієнта шляхом корекції «Я-образу» здійснюється консультантом під час групової роботи в організації та спрямована на зміни всіх компонентів інноваційного суб'єкта.

Окрім корекції «Я-образу» для подолання безсуб'єктності та визначення прожективної позиційності управлінське консультування використовує ряд методів позиційного аналізу: інтерв'ю, що розвиває, крос-інтерв'ю та діагностичну гру.

Результати позиційного аналізу та побудова прожективної позиційності дозволяють консультантам сформулювати групу учасників інновації з представників ключових позиційних груп та узгодити їх інтереси безпосередньо в процесі розроблення та реалізації нововведення.

Розроблення рекомендацій як окремий етап консультаційного процесу включає визначення одного чи декількох варіантів розв'язання проблеми клієнта, вибір найкращого з них, презентацію рекомендацій клієнту та підготовку до впровадження схваленого плану організаційних змін.

Під час розроблення консультаційних рекомендацій використовують два методологічні підходи: усунення вузьких місць та проектування нового стану організації на основі концепції ідеальної системи.

Усунення вузьких місць передбачає розроблення такого управлінського рішення, яке дозволило б скасувати або зменшити вплив виявлених негативних чинників чи ситуації взагалі на окремі підрозділи або організацію в цілому. Цей підхід застосовується, якщо діагностована проблема клієнта

має локальний характер і не потребує комплексного організаційного поліпшення.

Проектування нового стану організації на основі концепції ідеальної системи полягає у визначенні сфери допустимих рішень, яка повинна бути розміщена між рівнем функціонування організації, спроектованим на основі технічного ідеалу, та рівнем, що базується на існуючому стані організації клієнта.

Розроблення переліку альтернатив розв'язання проблеми відбувається колективно, за участю консультанта і персоналу клієнта. Групова творча робота, заснована на принципі відкладеного обговорення, може здійснюватися методами мозкового штурму, конференції ідей, колективного блокнота, контрольних запитань, фокальних об'єктів та ін.

Для оцінювання альтернатив розробляють оцінювальну систему, що містить певний набір критеріїв. Виділяють оцінювальні системи «вартість – ефективність» та «вигоди – витрати». Під час оцінки альтернатив виникає потреба у використанні критеріїв, оцінювання за якими можуть бути отримані лише за допомогою спеціально розроблених вербально-числових шкал. Основними методами порівняння і відбору альтернатив рішення можуть бути якісні та кількісні оцінки.

Процес відбору альтернативи узгоджують з клієнтом та подають на обговорення. Презентація консультаційних рекомендацій повинна бути чітко спланована, відповідно змістовно структурована, містити візуально-ілюстровані матеріали та поєднувати усну і письмову форми подання інформації.

Для правильного побудування презентації консультантові належить розуміти інтерес клієнтської організації в цілому та окремих індивідів. Тому необхідно визначити авторитетних працівників компанії клієнта, їх вплив на процес прийняття рішень, рівень їх інформованості та їх позицію щодо суті запропонованих змін.

Контрольні запитання

1. Яким чином відбувається залучення персоналу клієнта до розроблення рекомендацій?
2. Як формуються кроки здійснення реалізації запланованих змін?
3. У чому полягають методологічні підходи до розроблення консультаційних рекомендацій?
4. Яким чином відбувається розв'язання локальної проблеми клієнта шляхом усунення вузьких місць?
5. У чому полягає сутність розроблення концепції ідеальної системи клієнта?
6. Яким чином відбувається проектування нового стану організації на базі технічно ідеального рішення?
7. На чому базуються методи аналізу проблеми?
8. Яким чином реалізується принцип відкладеного обговорення?
9. Чим зумовлені методи творчої групової роботи?
10. Яким чином відбувається процес генерування ідей методом мозкового штурму?
11. У чому полягає метод Альтшулера та список контрольних запитань?
12. Як формується багатокритеріальне оцінювання альтернатив рішення?
13. У чому полягають вимоги до переліку критеріїв оцінювання?
14. У чому полягають особливості оцінювальної системи «вартість – ефективність» та «вигоди – витрати»?
15. Яким чином відбувається організація успішної презентації консультаційних рекомендацій?
16. У чому полягають особливості структурування доповіді консультанта?
17. У чому полягає сутність використання усної, письмової та наочної форм подання інформації?
18. У чому полягає суть діагностичної роботи консультанта?
19. Яким чином формується процес виявлення необхідних фактів?

20. Як визначаються необхідні джерела інформації?
21. У чому полягає суть спостереження та співбесіди з персоналом клієнтської фірми?
22. На чому ґрунтується використання власного діагностичного оцінювання клієнта?
23. Як відбувається організація процесу експертного оцінювання?
24. Як проводиться опитування персоналу клієнтської організації?
25. Які особливості процесу організації та проведення анкетування?
26. Які існують форми та види інтерв'ю?
27. У яких випадках застосовуються дискусії?
28. У чому полягає зміст методу Дельфі?
29. Яким чином оцінюються результати експертизи?
30. На чому ґрунтується аналіз виявлених фактів?
31. У чому полягає сутність процесу встановлення причинно-наслідкових зв'язків?
32. У чому полягають особливості процесу побудування силового поля?
33. Яким чином відбувається процес забезпечення зворотного зв'язку?
34. У чому полягають особливості підготування до консультування?
35. Яким чином відбувається встановлення контакту з потенційним клієнтом, його мета і можливості?
36. На якій основі формується поведінка консультанта під час перших зустрічей з клієнтом?
37. На якій основі формується мета, зміст та обмеження попереднього діагностування?
38. Яким чином визначаються джерела інформації, що необхідні для діагностування?
39. Яким чином розробляється попередній план виконання завдання?
40. На основі чого визначаються майбутні ролі консультанта і клієнта?

41. Яким чином виявляються необхідні ресурси на кожному етапі виконання завдання?

42. Яким чином відбувається оформлення запропонованого плану у вигляді консультаційних пропозицій?

43. На якій основі визначається мета та особливості укладання консультаційних пропозицій?

44. У чому полягає визначення структури та змісту пропозицій?

45. У чому полягає специфіка подання плану розв'язання проблеми клієнта: терміни, етапи роботи, бажані результати, реальні оцінювання?

46. Що означає собою запобігання очікуванню «миттєвого дива»?

47. Яким чином відбувається упорядкування інформації за окремими розділами пропозиції?

48. Як формується порядок проведення презентації консультаційних пропозицій?

49. Яким чином досягається взаєморозуміння та укладання угоди на консультування?

50. У чому полягає зміст та цілі угоди на консультування?

51. Які є види консультаційних угод?

52. На чому базуються підстави для вибору виду угоди?

53. Які зміст та мета позиційного аналізу?

54. Які передумови застосування методики позиційного аналізу?

55. У чому є специфічні причини виявлення прожективної позиційності?

56. Яким чином формуються результати побудови ліній прожективної позиційності організації?

57. Що означають поняття суб'єктивності та суб'єктивації?

58. У чому полягає сутність типології суб'єктів організаційних систем у позиційному аналізі?

59. У чому особливості методів діагностування інноваційного потенціалу організації?

60. Які мета та зміст методики корекції «Я-образу»?

61. Яким чином відбувається процес використання методів подолання безсуб'єктності при побудові прожективної позиційності?

62. У чому полягають цілі та прийом проведення діагностичної гри?

Проблеми для обговорення

1. Визначення причин організаційної патології.
2. Проблеми активізації інноваційного потенціалу клієнта.
3. Проблеми інформаційного забезпечення процесу діагностування.
4. Обґрунтування вибору діагностичних методик та їх застосування під час аналізу клієнтської організації.
5. Якісне оцінювання під час діагностування. Об'єктивність експертизи.
6. Консультаційні пропозиції як засіб маркетингу консалтингових послуг.
7. Узгодження інтересів консультантів і клієнта під час укладання контракту.
8. Мотивація клієнта до залучення зовнішніх консультантів.
9. Умови взаємовигідної співпраці.
10. Етичні проблеми збирання та використання внутрішньої інформації клієнта.
11. Стимулювання творчої індивідуальної і групової роботи.
12. Генерація, оцінювання та відбір раціональних ідей.

Тести до розділу 2

1. Що таке консультаційний процес?

1. Інтелектуальний продукт, який залишається у власності клієнта після завершення консультування.

2. Спільна діяльність консультанта і клієнта, спрямована на досягнення максимальної ефективності існуючої системи управління або створення нової системи.
3. Діяльність консалтингової фірми.
4. Процес перетворення вхідних ресурсів у вихідні.

2. Які існують аспекти консультаційного процесу?

1. Фінансовий, маркетинговий.
2. Комерційний, інноваційний.
3. Технічний, людський.
4. Операційний, економічний.

3. У чому полягає мета попереднього діагностування проблеми?

1. Визначення та планування консультативного завдання для розв'язання управлінської проблеми.
2. Збирання та аналіз інформації про діяльність і ефективність роботи клієнта.
3. Пошук основних тенденцій, взаємозв'язків та пропозицій діяльності клієнтської організації.
4. Представлення результатів діагностики керівництву клієнтської організації.

4. Що таке консультаційні пропозиції?

1. Документ, який урегульовує взаємовідносини між консультантом і клієнтом.
2. Документ, який містить детальний план розв'язання управлінської проблеми.
3. Консультаційний договір про співпрацю.
4. Документ, який передуює остаточній угоді про співпрацю консультанта і клієнта.

5. З яких розділів складаються консультаційні пропозиції?

1. Технічний, технологічний, економічний, кадровий.
2. Технічний, штатний, кваліфікаційний, фінансовий.
3. Організаційний, юридичний, виробничий, маркетинговий.

4. Фінансовий, штатний, технологічний, кваліфікаційний.

6. Яка інформація відображається у технічному розділі?

1. Історія консалтингової фірми, резюме кожного консультанта.
2. Призначення менеджера проекту, старших консультантів.
3. Опис проблеми, визначення цілей проекту, вибір моделі консультування.
4. Проектний кошторис, умови оплати праці консультантів.

7. Яка інформація відображається у штатному розділі?

1. Призначення менеджера проекту, старших консультантів.
2. Опис проблеми, визначення цілей проекту, вибір моделі консультування.
3. Історія консалтингової фірми, резюме кожного консультанта.
4. Проектний кошторис, умови оплати праці консультантів.

8. Яка інформація відображається у кваліфікаційному розділі?

1. Опис проблеми, визначення цілей проекту, вибір моделі консультування.
2. Історія консалтингової фірми, резюме кожного консультанта.
3. Призначення менеджера проекту, старших консультантів.
4. Проектний кошторис, умови оплати праці консультантів.

9. Яка інформація відображається у фінансовому розділі?

1. Історія консалтингової фірми, резюме кожного консультанта.

2. Опис проблеми, визначення цілей проекту, вибір моделі консультування.
3. Призначення менеджера проекту, старших консультантів.
4. Проектний кошторис, умови оплати праці консультантів.

11. Які існують види консультаційних угод?

1. Угода з розвитку організації, угода з експертної консультації.
2. Проектна угода, угода з упровадження.
3. Діагностична угода; угода, дія якої триває.
4. Усі перелічені варіанти.

12. Консультаційні пропозиції – це...

1. Стислий план розв'язання проблеми. Визначення ролей та повноважень консультантів і персоналу клієнтської фірми згідно з обраною моделлю консультування.
2. Документ, який супроводжує первинний контакт та передуює остаточній угоді про співпрацю консультанта і клієнта.
3. Система контролю виконання запланованих робіт.
4. Попереднє оцінювання вартості консультування та організація здійснення оплати.

Ситуаційна вправа. Динаміка управлінського впливу суб'єкта (консультанта) на об'єкт управління (за переглядом відеофільму «Спін»)

Завдання:

- 1) уважно переглянути фільм «Спін», занотувати своє враження та особливі моменти;
- 2) проаналізувати схеми рівнів та етапів системного управління об'єктами та порівняти їх з реальною ситуацією у фільмі (див. рис.1 та рис.2);

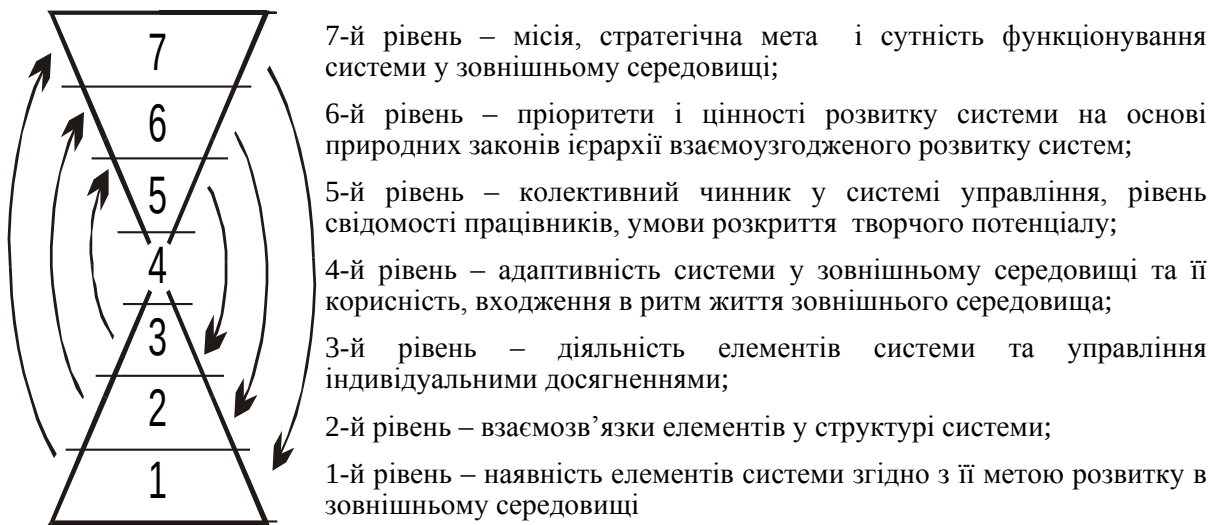


Рис. 1. Рівні керованості взаємоузгоджених рівнів системи та її елементів

Джерело: розроблено авторами

1-й етап – формування елементів структури згідно з метою системи (рівні 1–7);
 2-й етап – взаємоузгодження і розвиток взаємозв'язків між елементами у структурі системи (рівні 2–6);
 3-й етап – покращення ефективності діяльності елементів системи за рахунок управління інтеграцією підсистемами у системі;
 4-й етап – перехідний етап системи у нову якість за рахунок узгодження єдиного ритму діяльності елементів у системі, а також системи та її зовнішнього середовища

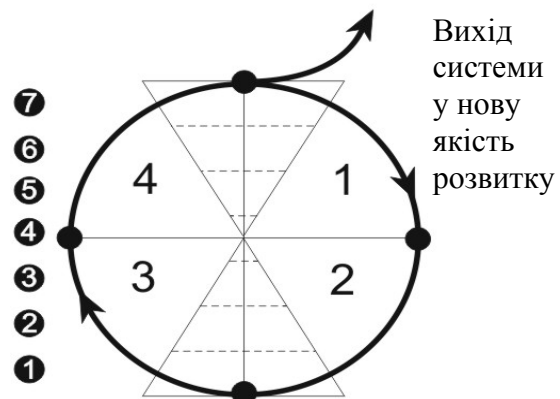


Рис. 2. Чотири етапи управлінського впливу суб'єкта на об'єкт управління

Джерело: розроблено авторами

3) використовуючи знання системного менеджменту та надані схеми, зробити висновки з фільму та надати відповіді на запитання:

- Які всі можливі причини виникнення кризової ситуації?
- Які причинно-наслідкові взаємозв'язки між елементами системи?
- Яка якість управлінського впливу суб'єкта управління на ситуацію?
- Яка причина включення у кризову ситуацію кожного елемента системи, враховуючи цілісність системи та взаємозв'язки елементів у ній?

- Скільки елементів системи було задіяно у даній ситуації?
- Які взаємозв'язки між елементами системи та їх якість?
- Які види діяльності кожного елемента системи?
- Чому всі перелічені елементи системи були зібрані у кризовій ситуації?
- Назвати та охарактеризувати порядок усіх прийнятих рішень управлінського впливу.
- Яким було найкраще рішення суб'єкта управління?
- Які первинні причини виникнення кризової ситуації?

Завдання для самостійної роботи студентів

Послідовність етапів самостійної роботи

- У процесі підготування потрібно усвідомити сутність і етапи консультаційного процесу, а також основні критерії вибору консалтингової послуги.
- Необхідно також усвідомити сутність і завдання діагностики організацій, засвоїти методологію та системний алгоритм проведення дослідження організації.
- На наступному етапі потрібно охарактеризувати особливості багатoproфільного підходу в консалтингу.
- Засвоїти зміст та мету консультаційних пропозицій, а також засвоїти методи документального оформлення результатів консультування.
- Усвідомити та засвоїти технологію розроблення і впровадження рекомендацій для клієнтів.
- Засвоїти принципи інтеграції консультування і навчання в організаціях.
- Використовуючи періодичну літературу та джерела Інтернету, ознайомитися з особливостями проведення дослідження організації закордонним консалтинговими фірмами, на основі чого визначити можливості використання закордонного досвіду в практиці досліджень організацій-

клієнтів вітчизняними консалтинговими фірмами та підготувати доповідь.

Завдання 2.1. Порівняння етапів консультаційного процесу та їх характеристика.

Мета: набутти навичок диференціації особливостей етапів консультаційного процесу та їх характеристики.

Зміст завдання: сформулювати та порівняти етапи консультаційного процесу, надати їм характеристику, проаналізувати, що в них спільне.

Завдання 2.2. Аналіз причин, що заважають виявленню проблеми під час попереднього діагностування.

Мета: набутти навичок виявляти та аналізувати причини, що заважають виявленню проблеми під час попереднього діагностування.

Зміст завдання: на основі вивчення матеріалу літературних джерел і розгляду типових документів клієнтської організації, проаналізувати та описати основні причини, які заважають виявленню проблеми під час попереднього діагностування в процесі консультування.

Завдання 2.3. Види джерел отримання інформації для проведення діагностики та їх характеристика.

Мета: набутти навичок виявляти та використовувати джерела отримання інформації для проведення діагностики.

Зміст завдання: на основі вивчення матеріалу літературних джерел і розгляду типових документів клієнтської організації, проаналізувати та описати основні види джерел отримання інформації для проведення діагностики і надати їм характеристику.

Завдання 2.4. Зміст консультаційних пропозицій, розділи та їх характеристика.

Мета: набутти навичок формувати консультаційні пропозиції після проведення попереднього аналізу.

Зміст завдання: на основі вивчення матеріалу літературних джерел описати основні розділи консультаційних пропозицій і надати їм характеристику.

Завдання 2.5. Угода на консультування: її види, елементи структури та зміст.

Мета: набутти навичок формувати угоду на консультування, використовуючи знання особливостей проведення діагностики у різних організаціях.

Зміст завдання: на основі вивчення матеріалу літературних джерел і розгляду типових документів клієнтської організації, сформувати угоду на консультування, надаючи характеристику елементам її структури.

Завдання 2.6. Мета та зміст позиційного аналізу.

Мета: набутти навичок використання методу позиційного аналізу у практиці управлінського консультування.

Зміст завдання: на основі вивчення матеріалу літературних джерел і розгляду типових документів клієнтської організації, описати мету і зміст методу позиційного аналізу у практиці управлінського консультування.

Завдання 2.7. Особливості комплексу універсальних моделей та їх характеристика.

Мета: набутти навичок використовувати комплекс універсальних моделей при консультуванні організацій.

Зміст завдання: на основі вивчення матеріалу літературних джерел описати особливості комплексу універсальних моделей і надати їм характеристику.

Завдання 2.8. Дати відповіді на тестові запитання (зі збірника тестових завдань).

Рекомендовані джерела

Основні: 1–7.

Додаткові: 8–13, 16, 28.

Інтернет-ресурси, періодичні видання: 32–35, 37, 41.

Розділ 3. ІНСТРУМЕНТИ ПРОЦЕСУ КОНСУЛЬТУВАННЯ

- Тема 3.1. Методичний інструментарій консультування. Методи управлінського консультування.
- Тема 3.2. Класифікація методів розв'язання управлінських проблем. Типологія і моделі взаємовідносин «консультант – клієнт».
- Тема 3.3. Методичні підходи до розроблення консультаційних рекомендацій.
- Тема 3.4. Організація процесу презентації консультаційних рекомендацій.
- Тема 3.5. Програма підготування до впровадження змін. Стадії реалізації організаційних змін.

Ключові слова: методичний інструментарій, методи дослідження, «методичний портфель», консультаційна діяльність, алгоритм дослідження, позиційний аналіз, експертиза проблем, інформаційні потоки, причинно-наслідкові зв'язки, ідеальна система, поведінкові ролі, внутрішні і зовнішні консультанти, організаційні перетворення, консультаційні рекомендації.

Після вивчення теми Ви повинні вміти:

- визначати сутність та основні критерії вибору консалтингової послуги;
- володіти методичним інструментарієм та методами консультування;
- знати та застосовувати сучасні методи і моделі розв'язання управлінських проблем;
- забезпечувати організацію процесу презентації консультаційних рекомендацій;

- готувати програми підготовки до впровадження змін;
- документально оформляти результати консультування;
- розробляти та впроваджувати рекомендації для клієнтів.

Методичні рекомендації щодо вивчення розділу 3

У процесі вивчення розділу потрібно усвідомити сутність методичного інструментарію консультаційного процесу й особливостей консалтингової послуги. Також треба усвідомити сутність і необхідність попереднього аналізу проблеми та первинних контактів з клієнтом для отримання технічного завдання консультування.

Потрібно знати сутність, зміст консультаційних пропозицій, зміст і структуру підсумкового звіту про консультування та процедур упровадження рекомендацій.

Також треба знати технологію обґрунтування та вибору оптимального варіанта розв'язання діагностованої проблеми.

Розкриття змісту теми 3.1. Методичний інструментарій консультування. Методи управлінського консультування

Методичний інструментарій консультування вбирає в себе певний перелік методів управлінського консультування. При цьому управлінське консультування починається з діагностування. *Діагностування* – це друга фаза процесу консультування, і по суті вона є першою дійсно операційною фазою. Тому конче потрібне виявлення необхідних фактів щодо проблеми.

Виявлення необхідних фактів потрібне для отримання ясної картини ситуації, виявлення проблеми й узгодження пропозицій з дійсним станом речей. *Оброблення і табулювання даних* – останній етап підготовчої роботи

збирання даних. Факти, що зберігаються у формі, яка придатна до зчитування, називаються *записами*. При цьому консультант веде певні спостереження, користуючись певними методами збирання інформації (рис. 3.1).

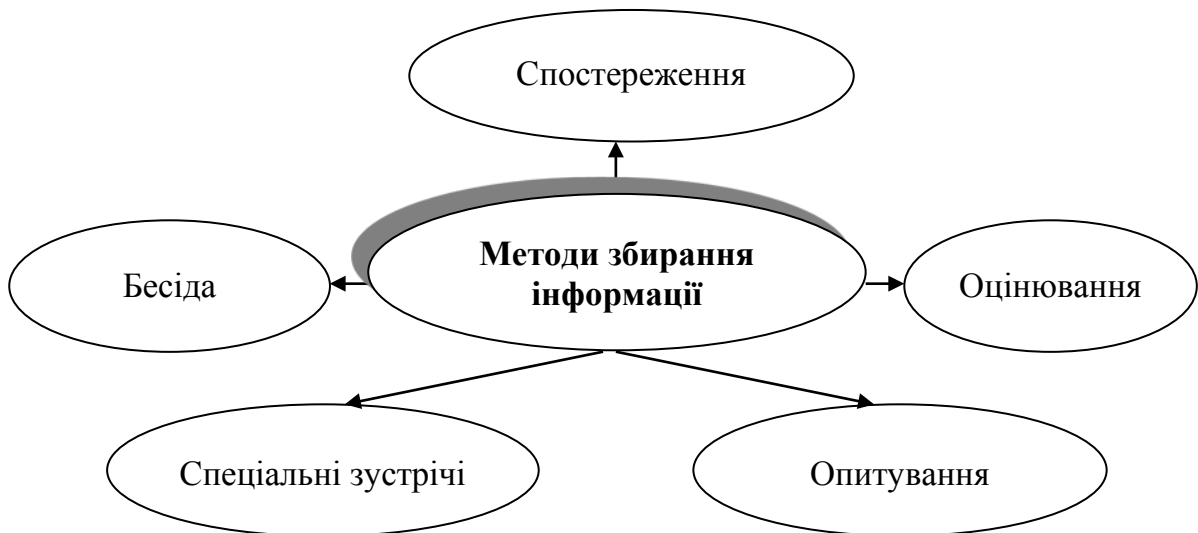


Рис. 3.1. Методи збирання інформації для консультанта

Джерело: розроблено авторами

Спостереження – це метод, що використовується для придбання інформації, яка важко піддається запису. При консультуванні з питань управління іноді використовуються *картки опитування*. **Опитування** – це метод, який використовується для отримання кількості інформації від широкого кола осіб. При консультуванні з питань управління більш поширеним методом збирання даних є бесіда. **Бесіда** – це метод, що використовується для доповнення, підтвердження, виправлення чи спростування попередньо отриманої інформації.

Також використовуються спеціальні зустрічі з працівниками організації-клієнта. **Спеціальні зустрічі** – це метод, який використовується для отримання інформації з окремої проблеми. Використовується також метод оцінювання. **Оцінювання** – це метод, який необхідно застосувати, якщо доведених фактів немає або їх важко здобути. При цьому, консультант повинен чітко усвідомити для себе мету консультування на цьому етапі (див. рис. 3.2, табл. 3.1).

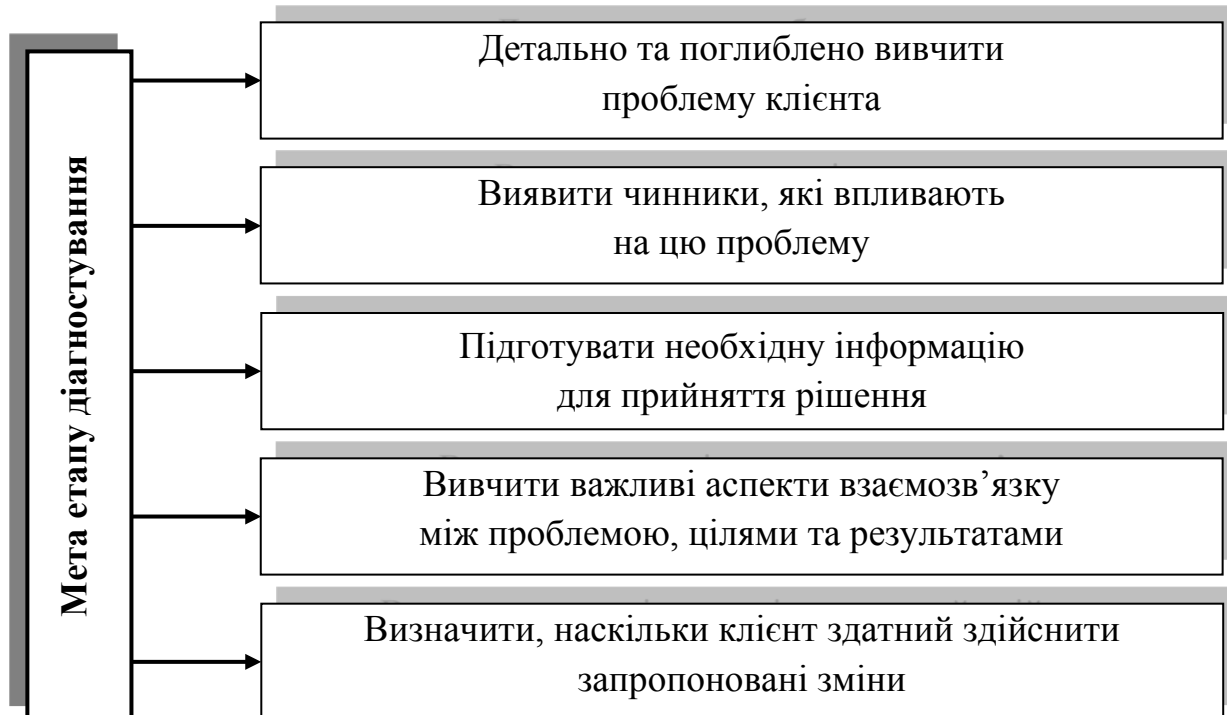


Рис. 3.2. Мета етапу діагностування

Джерело: розроблено авторами

Установлення діагнозу включає: збирання та аналіз інформації про діяльність і ефективність роботи клієнта, бесіди з окремими керівниками та іншими провідними співробітниками. Консультант відшукує основні тенденції, взаємозв'язки та пропозиції.

Таблиця 3.1

Класифікація видів діагностики у процесі управлінського консультування

Класифікаційні ознаки	Різнovid діагностики	Загальна характеристика
1. За місцем у процесі УК	Попередня	Проводиться до початку УК
	Поточна	Проводиться у процесі УК
2. За видами консультантів	Персональна	Проводиться індивідуальним консультантом
	Незалежна	Проводиться зовнішнім консультантом на замовлення
	Змішана	Зовнішній консультант залучає до процесу співробітників організації-клієнта

Закінчення табл. 3.1

Класифікаційні ознаки	Різновид діагностики	Загальна характеристика
3. За методами, що застосовуються	Активна Пасивна	З використанням активних методів навчання (ділові ігри, мозкові атаки та ін.) З використанням традиційних методів: спостереження, анкетування, аналіз документів, інтерв'ю та ін.
4. За цілями УК	Робоча Навчальна Дослідницька	Проводиться на конкретному об'єкті за контрактом Проводиться з навчальною метою при підготовці зовнішніх та внутрішніх консультантів Проводиться на об'єктах з метою апробації нових методів
5. За часом дії	Експрес-діагностика	Проводиться за браком часу на тривале вивчення об'єкта Проводиться на великих об'єктах, що вимагає часових витрат
6. За широтою об'єкта	Загальна Спеціальна	Проводиться за всіма аспектами діяльності Охоплює окремі елементи системи управління

Джерело: розроблено авторами

При цьому консультант чітко дотримується основних етапів проведення діагностики (рис. 3.3).

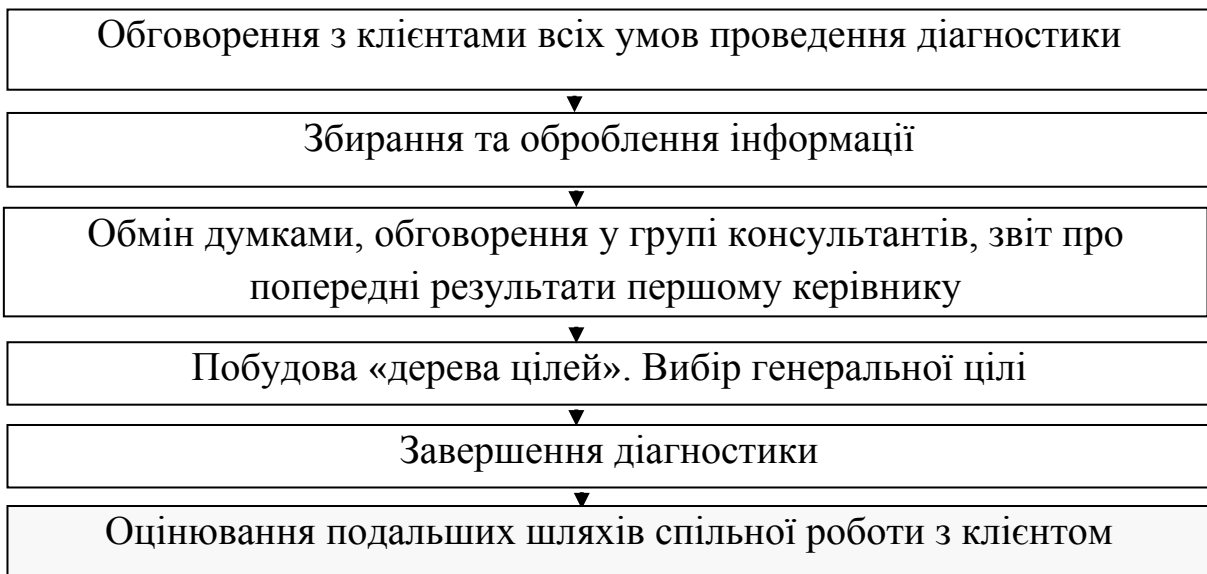


Рис. 3.3. Основні етапи проведення діагностики

Джерело: розроблено авторами

При підготовуванні та проведенні бесіди є чітко визначені етапи, яких консультант повинен дотримуватись (рис. 3.4).

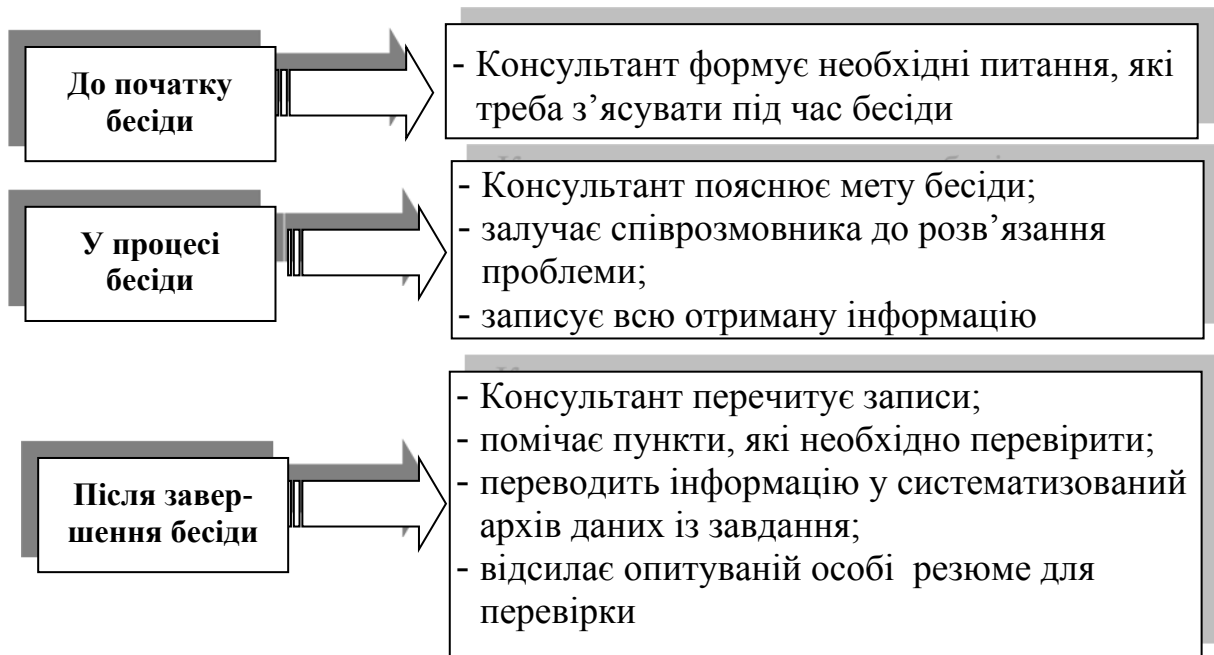


Рис. 3.4. Планування та підготування консультанта до проведення бесіди

Джерело: розроблено авторами

Метод експертного оцінювання застосовується у таких випадках – див. рис. 3.5.

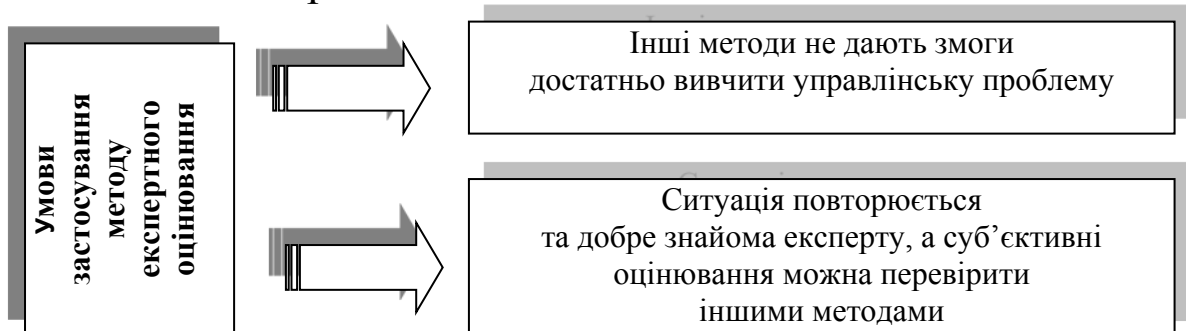


Рис. 3.5. Умови застосування методу експертного оцінювання

Джерело: розроблено авторами

При цьому, консультант повинен дотримуватися певних правил застосування методів експертного оцінювання (див. рис. 3.6). Також консультант мусить чітко дотримуватися основних етапів організації та проведення експертного опитування (див. рис. 3.7).



Рис. 3.6. Правила ефективного застосування методів експертного оцінювання

Джерело: розроблено авторами



Рис. 3.7. Основні етапи організації і проведення експертного опитування

Джерело: розроблено авторами

Також застосовуються методи експертного оцінювання результатів діагностування, які використовуються при консультуванні організації (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Методи експертного оцінювання

Джерело: розроблено авторами

При цьому враховується зміст експертного опитування (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Основний зміст експертного опитування

Джерело: розроблено авторами

При цьому консультант повинен чітко усвідомлювати весь перелік завдань, що розв'язуються у процесі опитування експертів (рис. 3.10).

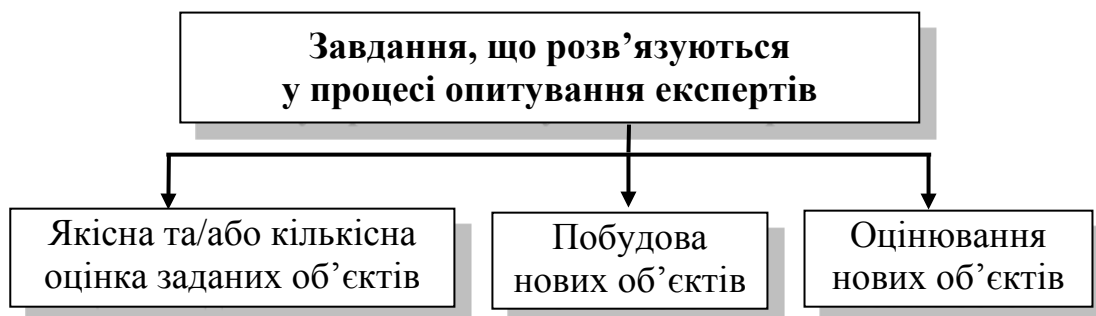


Рис. 3.10. Завдання, що розв'язуються у процесі опитування експертів

Джерело: розроблено авторами

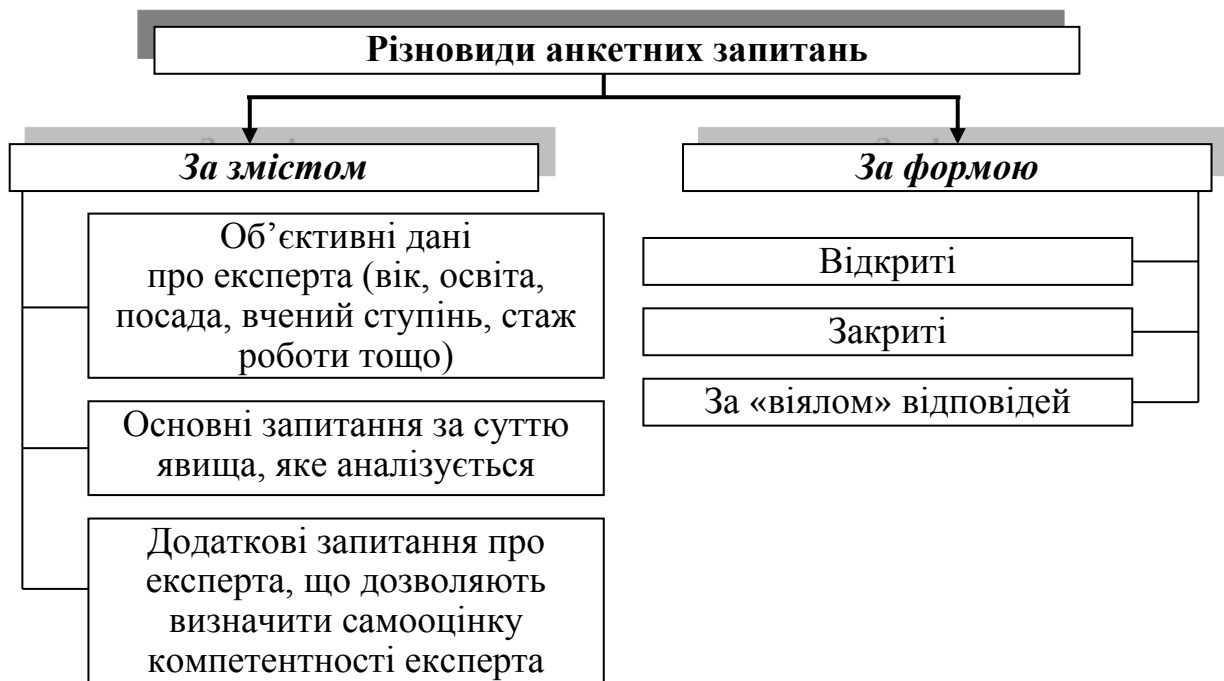


Рис. 3.11. Різновиди анкетних запитань

Джерело: розроблено авторами

Дискусію доцільно проводити для розв'язання завдань, які не вимагають точного кількісного оцінювання об'єктів, параметрів, альтернатив, з урахуванням етапів проведення дискусії (рис. 3.12).

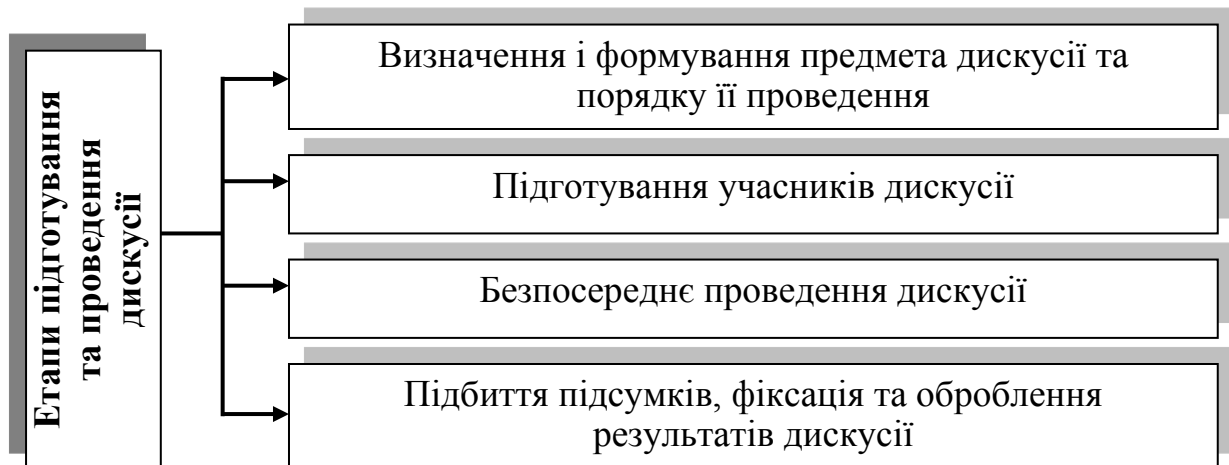


Рис. 3.12. Етапи підготування та проведення дискусії

Джерело: розроблено авторами

Метод Дельфі застосовується як один з основних методів проведення експертиз (див. рис. 3.13).

Анкетування полягає у наданні експертам опитувальних листів-анкет, на запитання яких вони повинні відповісти у письмовій формі (див. рис. 11).

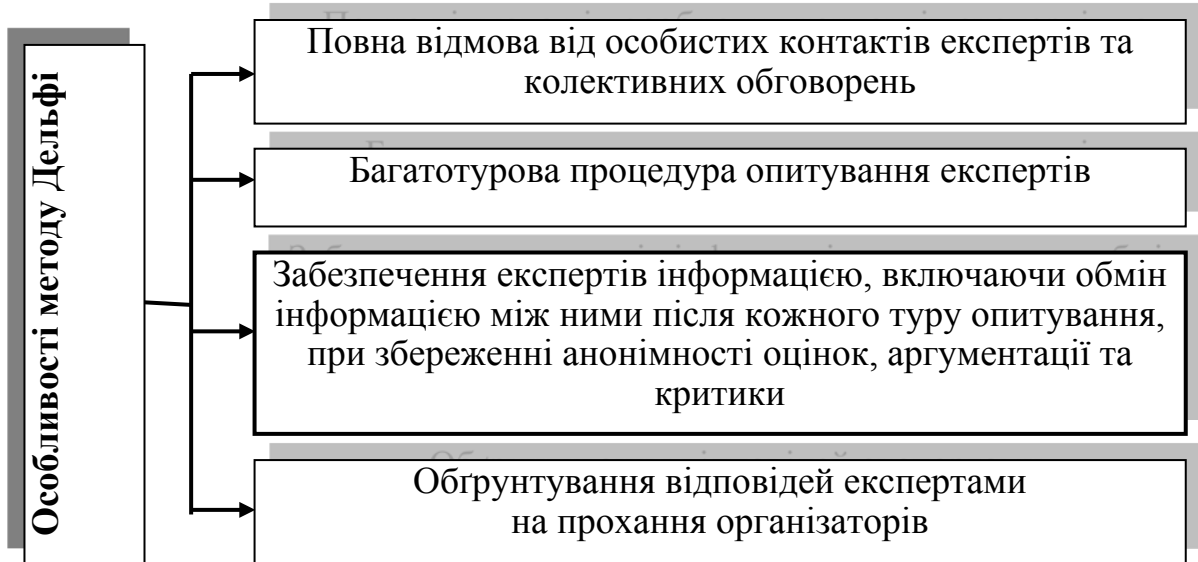


Рис. 3.13. Основні особливості методу Дельфі

Джерело: розроблено авторами



Рис. 3.14. Основні критерії систематизації даних

Джерело: розроблено авторами

Також застосовуються *спеціальні зустрічі* для отримання інформації з окремої проблеми. *Безпосереднє оцінювання* – це процедура приписування об’єктам числових значень у шкалі інтервалів. *Послідовне порівняння* – комплексна процедура вимірювання, що поєднує ранжування і безпосереднє оцінювання. *Порівняння* є також важливим аналітичним інструментом.

Методи управлінського консультування. Формування «методичного портфеля». Управлінське консультування використовує певні діагностичні методи дослідження причин організаційних дисфункцій. Метод позиційного аналізу клієнтської організації дозволяє визначити походження організаційної патології в цілому та локальної інноваційної пасивності персоналу.

Позиційний аналіз – діагностична методика управлінського консультування, що розвиває, яка дозволяє виявити позиційність у клієнтській організації та лінії розмежування позиційних груп, які перебувають у стані конфлікту (рис. 3.15).

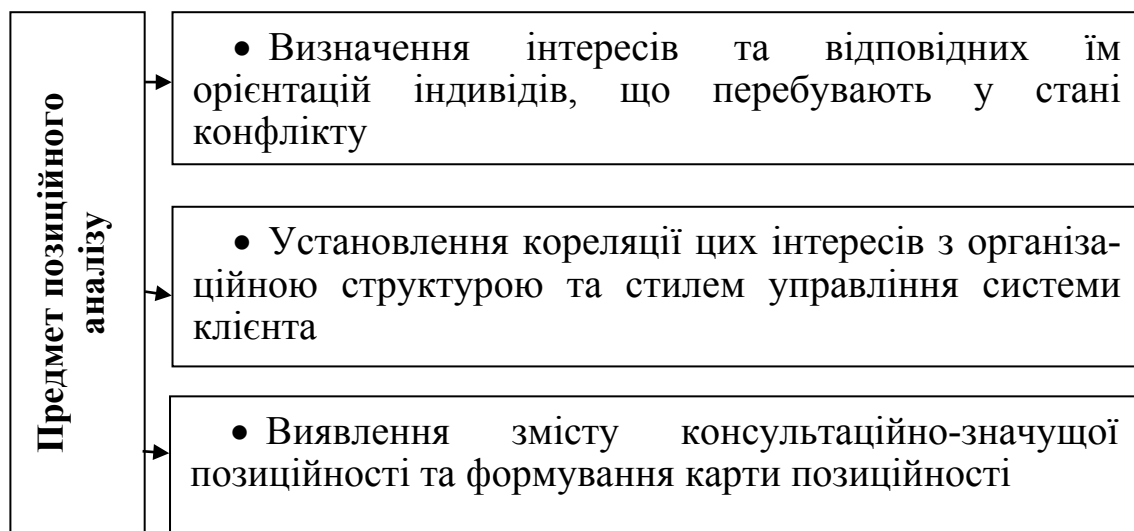


Рис. 3.15. Зміст предмета позиційного аналізу

Джерело: розроблено авторами

Прожективний підхід спрямований на виявлення ліній позиційності в імовірному майбутньому, або під час поточних чи потенційних тенденцій до змін.

Розкриття змісту теми 3.2. Класифікація методів розв’язання управлінських проблем. Типологія і моделі взаємовідносин «консультант – клієнт»

Взаємовідносини консультанта та клієнта. Незважаючи на різноманітність проблем, що розв’язуються, стилів виконання завдань та методик роботи, консультування з питань управління базується на єдиній методології проведення консультаційного процесу та використанні універсального інструментарію.

Для успішного проведення консультаційного процесу необхідно визначити модель взаємовідносин консультантів з клієнтом (модель консультування), яка дозволяла б виявити характер співпраці учасників на різних етапах консультування (рис. 3.16).

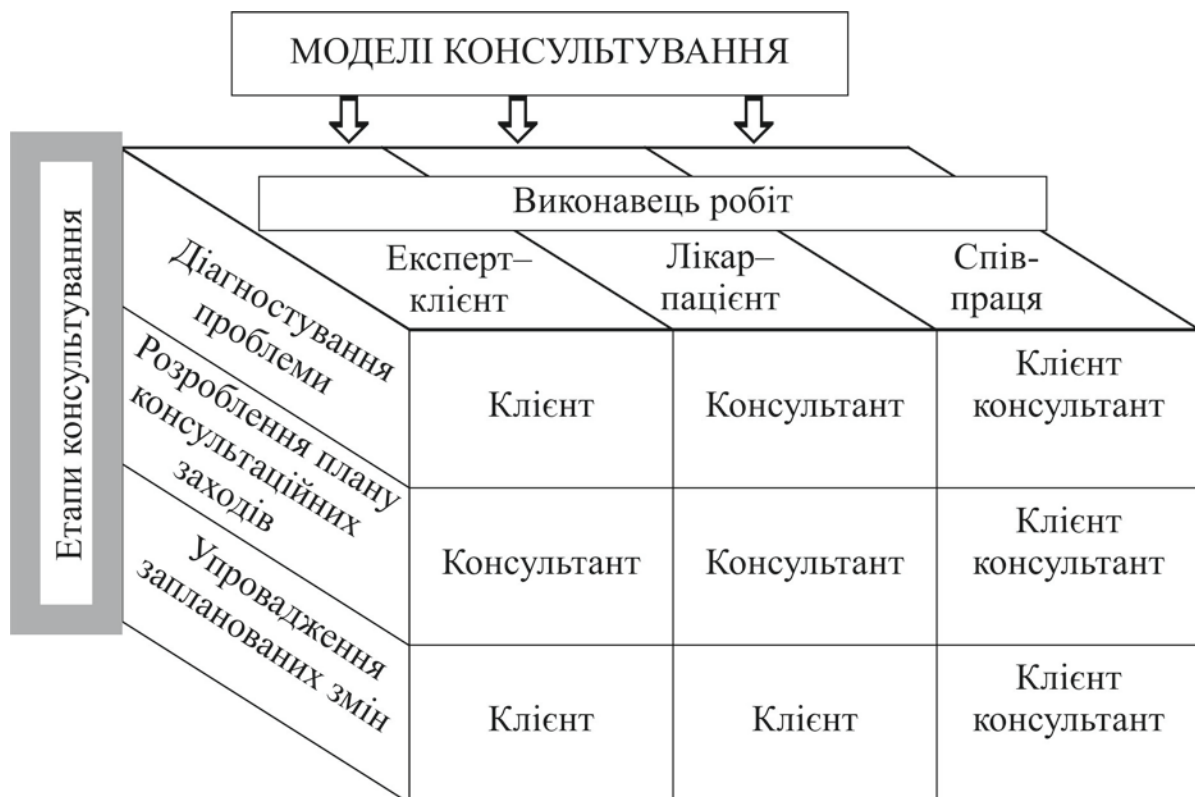


Рис. 3.16. Характеристика моделей консультування

Джерело: розроблено авторами

Моделі консультування відрізняються ступенем участі та зусиль зовнішніх консультантів та персоналу клієнтської організації на кожному етапі консультаційного процесу (діагностика проблеми, розроблення плану консультаційних заходів та впровадження запропонованих змін).

Модель «експерт – клієнт» характеризується залученням консультантів лише на етапі розроблення консультаційних рекомендацій, що дозволяє, певним чином, мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і термін перебування консультантів у організації клієнта. Залучаючи консультантів до роботи експертами, клієнт самостійно проводить діагностику проблеми та реалізацію запропонованих консультантом рекомендацій. Успіх консультування практично залежить від здатності персоналу виявити існуючі проблеми, причини їх виникнення, а також можливості впровадження та прагнення до утримання системи у новому стані.

За **моделлю «лікар – пацієнт»** консультант здійснює діагностику організації, виявляє проблеми клієнта та розробляє комплекс заходів, здатних їх розв'язати. Це дозволяє мати об'єктивний погляд на проблеми та труднощі клієнта, визначити справжні причини їх виникнення. Процес упровадження змін здійснюється самостійно клієнтом без участі та відповідальності консультанта.

Найбільш ефективною моделлю консультування слід вважати **«співпрацю»**. Взаємовідносини співпраці дозволяють поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування. Спільна робота дозволяє розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми розв'язання проблем, що забезпечує можливість самостійно подолати управлінські труднощі.

Порівняльну характеристику привабливості моделей консультування подано в табл. 3.2.

Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом. Коли консультант і клієнт обрали певну модель співпраці, то належить визначити роль кожного з них. Відповідні поведінкові ролі консультанта в організації залежать від моделі консультування, специфіки проблеми, яка розв'я-

зується, очікувань клієнта та особливостей організації в цілому. Найбільш поширеними є такі поведінкові ролі консультанта.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика привабливості моделей взаємовідносин консультанта і клієнта

<i>Чинники взаємовідносин привабливості</i>	<i>Експерт – клієнт</i>	<i>Лікар – пацієнт</i>	<i>Співпраця</i>
Залежність організації клієнта від зовнішнього консультанта	Мінімальна	Суттєва	Повна
Термін перебування консультанта в організації клієнта	Стислий	Середній	Тривалий
Витрати клієнта на консультування	Низькі	Середні	Значні
Участь консультанта в активізації інноваційного потенціалу клієнтської організації	Не бере участі	Вибірково бере участь	Консультант виступає у ролі інструктора
Успіх інновації у довгостроковому періоді	Невизначений	Невизначений	Передбачений
Зворотний зв'язок клієнта з консультантом	Немає	Фрагментарний	Постійно підтримується

Джерело: розроблено авторами

Консультант-пропагандист шляхом пропаганди намагається вплинути на систему клієнта. Пропаганда може бути позиційною або методологічною. При позиційній (контактній) пропаганді консультант впливає на клієнта цілеспрямовано, диктуючи клієнту вибір певної позиції з огляду на його діяльність (виробництво товарів, прийняття рішення та ін.). Методологічна пропаганда має за мету вплив на розв'язання клієнта стосовно вибору певної системи методів і прийомів розв'язання конкретної проблеми, але власне

остаточне рішення лишається за клієнтом. Вибір типу пропаганди залежить від позиції консультанта в організації, моделі консультування та масштабу проблеми.

Технічний експерт за допомогою спеціальних знань та досвіду надає клієнтові відповідні послуги. За досягнення цілей консультування відповідає, як правило, клієнт. Консультант виконує лише локальну експертну роботу, дає пораду з приводу вже визначеної проблеми. Така консультація у чистому вигляді можлива лише для консультанта – спеціаліста високого рівня.

Інструктор та викладач організує навчання у межах системи клієнта, проводить тренінги з відривом чи без відриву від виробництва або безпосередньо надає інформацію навчально-ознайомлювального характеру. Звичайно, що у ролі інструктора найчастіше виступають консультанти-співробітники, що перебувають у системі клієнта тривалий час та відповідають за впровадження змін. Але не треба забувати, що тренінг може виступати окремою експертною послугою (наприклад, тренінг вищого управлінського персоналу, що проводиться консультантами спеціальних тренінгових фірм).

Помічник у розв'язанні проблем доповнює дії клієнта на стадіях сприйняття, усвідомлення та розроблення заходів, необхідних для розв'язання проблеми. Консультант допомагає клієнтові зберегти об'єктивність на етапі діагностування проблем, дослідити причинно-наслідкові зв'язки їх виникнення, оцінити альтернативні розв'язання, розробити програму дій. Тобто консультант бере участь у прийнятті рішень паритетно з клієнтом.

Розробник альтернатив може запропонувати для вибору декілька варіантів розв'язання проблеми та визначити для кожного з них супутній ризик. Консультант також визначає критерії оцінювання альтернатив та розробляє стратегії реалізації кожної з них. Однак слід наголосити, що консультант у цьому випадку безпосередньо не бере участі у виборі ефективного варіанта рішення. Остаточне слово лишається за клієнтом, для якого консультант тільки готує та обґрунтовує рішення.

Збирач фактів працює з інформацією системи клієнта. Його вплив на клієнтську організацію відбувається через вивчення та оброблення інформаційного масиву, відбір надійних та достовірних джерел даних, залучення клієнта до збирання даних, подання результатів та аналізу інформації керівництву клієнта. Результатом досліджень клієнта повинно бути усвідомлення клієнтом вузьких місць та необхідних удосконалень своєї системи. Роль дослідника особливо корисна під час діагностування.

Усі перелічені поведінкові ролі консультанта пов'язані зі змістом та особливостями консультаційного завдання. Консультант не може обрати та дотримуватися однієї ролі протягом всієї роботи з клієнтом. Може статися так, що обрані модель, стиль та вид консультування вимагають від консультанта водночас і генерації ідей, і пошуку фактів, і розроблення альтернатив, і навчання персоналу організації інноваційним заходам. Поведінка консультанта також відповідає обраній стратегії реорганізації системи клієнта.

Участь консультанта у процесі внесення змін у організацію. Стратегія організації відображає, перш за все, загальну концепцію внесення змін у систему клієнта, що формується, зважаючи на масштаб та складності проблеми. Концепція внесення змін, у свою чергу, включає частку роботи консультанта під час внесення змін та ступінь його задіяння у процесі реорганізації клієнтської системи. Далі наведені стратегії внесення змін до організації та їх характеристика.

Стратегія спеціаліста – шлях розвитку, за яким керівництво клієнтської організації запрошує зовнішнього консультанта-спеціаліста, який отримує завдання спланувати зміни. При плануванні змін консультант виходить з того, що проблему вже продіагностовано клієнтом. Консультанту-спеціалісту лишається довіряти результатам дослідження та будувати пропозиції відповідно до замовлення. Розроблені консультантом пропозиції подаються на розгляд керівництву клієнта, оцінюються та ухвалюються. У випадку позитивного оцінювання запропонований план змін упроваджується

клієнтом самостійно у тому вигляді, в якому його було подано консультантом. У разі негативного сприйняття керівництвом консультаційних пропозицій їх буде просто відхилено без будь-яких спроб виправити. Тобто можна спостерігати процес купівлі-продажу конкретного інтелектуального товару.

Робота консультанта у межах стратегії спеціаліста орієнтована власне на суть проблеми клієнта, а не на процес консультування як такий. Діяльність консультанта-спеціаліста обмежується лише однією фазою процесу консультування – розробленням рекомендацій, лишаючи без уваги як підготовчий, так і процес упровадження змін та подолання опору.

Вибір стратегії спеціаліста можливий лише за таких умов:

- клієнт правильно визначив діагноз проблеми;
- клієнт визнав, що консультант спроможний розв'язати проблему;
- клієнт надав достовірну інформацію про проблему;
- клієнт усвідомив та схвалив можливі наслідки допомоги спеціаліста.

Консультація спеціаліста придатна лише для вирішення локальних питань, які не потребують процесної інноваційної допомоги. Увагу консультанта, у цьому випадку буде сконцентровано на суті завдання, яке потрібно розв'язати. Процес та спосіб упровадження такого вирішення є роботою клієнта. Прикладом консультації спеціаліста можуть бути інженерно-технічні послуги, бухгалтерські, тематичні питання юриспруденції та ін.

Однак сучасне підприємство – це досить складна соціальна система, процес реорганізації якої стосується принципових питань функціонування (стратегії розвитку, управління, ринкової поведінки). Будь-яке завдання у цих сферах не може розв'язуватися окремо від його впровадження, тому що зміст таких питань містить і процес, і спосіб його втілення у життя. Тому найчастіше консультант і клієнт виступають у ролі співробітників, а консультування охоплює увесь інноваційний процес.

Стратегія співпраці полягає у синхронізації зусиль консультанта і клієнта та спрямованості їх на інноваційний процес. Цій стратегії притаманне процесне консультування, спрямоване на визначення способів розв'язання проблеми та заходів з їх упровадження. Специфіка процесного консультування полягає у тому, що робота консультанта охоплює не тільки розроблення рекомендацій, але й створення цілої системи заходів соціально-організаційного сприяння впровадженню інновації, забезпечення її довгострокової підтримки та ефективності. Консультант не відповідає за вибір варіанта розв'язання проблеми, але спільно з клієнтом діагностує її та розробляє альтернативи розв'язання.

Завдання процесного консультанта – активізація інноваційного потенціалу персоналу клієнтської організації та сприяння використанню її власних ресурсів у впровадженні змін. Процесна консультація передбачає, що консультант схвалює систему цілей та корпоративну філософію клієнта і жодним чином не нав'язує та не диктує клієнтові власних позицій. Консультант-співробітник здійснює процес змін узгоджено зі специфікою клієнтської системи, її внутрішніми зв'язками та елементним складом.

Процесне консультування може бути використано, якщо виконуються такі умови:

- характер проблеми вимагає участі консультанта в її діагностуванні та розв'язанні;
- клієнт володіє певними навичками розв'язання управлінських проблем;
- клієнт має власний орієнтовний перелік способів розв'язання даної проблеми;
- клієнт діє конструктивно;
- процесна консультація розвиває вміння клієнта самостійно орієнтуватися у проблемній ситуації.

Стратегія навчання заснована на консультації спеціаліста, що виступає у ролі викладача-інструктора. Навчання обирають, якщо метою змін є підвищення рівня управлінської кваліфікації керівників, фаховий тренінг

менеджерів середньої та нижчої ланок, проведення спеціальних навчально-ігрових заходів, спрямованих на створення необхідної готовності персоналу до змін та усунення очікуваного опору інноваціям. Стратегія навчання, власне, нагадує стратегію спеціаліста, що обмежується окремим видом послуг – освітніми.

Розкриття змісту теми 3.3. Методичні підходи до розроблення консультаційних рекомендацій

Загальновідомо, що управлінська діяльність – невід’ємна і важлива частина функціонування соціальних систем. Ще Сократ говорив, що «...управління – високе мистецтво організовувати людей, які думають, що вони все можуть, а насправді не можуть нічого...». Тому консультанту для проведення ефективного управлінського консультування, потрібно мати сучасні знання причинності і взаємозв’язків виникаючих явищ і подій в управлінні розвитком організації як системи. Це дозволить не лише прогнозувати необхідні етапи найбільш ефективної її діяльності, але і формувати майбутні події через таку діяльність як найбільш корисні суспільству.

Тому методичні підходи до розроблення консультаційних рекомендацій повинні покладатися на світовий досвід ефективного менеджменту, який базується на системі технології універсального управління та відповідних методах як інтегрального, комплексного підходу, заснованого на теоретичному фундаменті причинної системології, що розкриває універсальні закономірності структури і динаміки розвитку систем.

Це уможлиблює врахування всіх чинників, які впливають на господарську систему, і забезпечення її розвитку в найбільш ефективному напрямі, створивши при цьому оптимальний і цілеорієнтований виробничий цикл виготовлення продукції, послуг і робіт, а також побудування

найбільш оптимальної системи і структури управління, здатної ефективно розвиватися за будь-яких змін довкілля.

Консультант повинен пам'ятати, що згідно з універсальними діалектичними закономірностями управління і розвитку систем у історичному контексті наступною, сучаснішою стадією розвитку після індивідуалізації особистості повинно бути зростання колективно-інтегруючого чинника, тобто колективної стратегії в управлінні.

Сучасна філософія універсального управління, що базується на універсальних діалектичних законах розвитку систем, формулює універсальне управління – як погоджений розвиток різнорівневих систем відповідно до їх покликання (призначення), що призводить до як індивідуального, так і загального вдосконалення надсистеми, в яку вони входять.

Узгодженість зумовлює найбільшу ефективність при інтеграції, складанні, єднанні частин єдиного в перспективі розвитку системи. Узгодженість пов'язана з налаштуванням усіх підсистем у системі на єдиний ритм розвитку, що спричиняє резонанс елементів системи в утворенні нової енергії синергії, що стимулює загальний розвиток.

Розвиток – це узгоджене вдосконалення частин з подальшим об'єднанням у систему, тобто збільшення і її можливостей, і можливостей частин. У цьому проявляється джерело життєздатності і спрямованість загального розвитку. Тому система універсального управління може і повинна здолати кризу в соціально-економічній сфері та спрямовувати подальший ефективний розвиток світової спільноти.

Кожний консультант повинен враховувати основні критерії істинності дослідження, тобто будь-яке явище чи процес, щоб відповідати істині, повинно відповідати таким критеріям:

1-й критерій – відповідність універсальним діалектичним законам природи;

2-й критерій – спадковість у світовій культурі управління, тобто у кожного явища повинні бути аналоги в історії, що обґрунтовується Законом збереження енергії («ніщо нізвідки не виникає і нікуди не зникає»);

3-й критерій – прагнення до моральності, гармонії і збалансованості взаємозв'язків, глибини, чистоти та узгодженості інтересів у стосунках особистості, колективу, суспільства, людства, природи, планети;

4-й критерій – практика діяльності, що відповідає першим трьом критеріям.

Методичні підходи до розроблення консультаційних рекомендацій повинні враховувати:

- узгодження цілей керуючої системи (як причини) з керованою (як наслідку) за допомогою діяльності (технології як перехідного процесу в нову якість);
- вибір ефективного алгоритму розвитку досліджуваної організації, що відповідає універсальним закономірностям узгодженого розвитку систем як механізму досягнення цілей;
- опрацювання філософії розвитку, етики управління та цінностей, оскільки організація є невід'ємною частиною довкілля, що значно впливає на розвиток або занепад як системи: впливає на екологію, соціальну інфраструктуру, економіку і розвиток взаємозв'язків суспільної системи;
- прогнозування розвитку системи та її ланок у найбільш сприятливому напрямі, що забезпечує найменші витрати на основі правильно вибраної ієрархії цілей узгодженого розвитку;
- створення методології управління на основі колективної стратегії і самоврядування для залучення персоналу до управління організацією;
- моделювання ефективного розвитку і діагностики організації на основі універсальних діалектичних закономірностей розвитку систем.

Основним принципом керованого формування будь-яких систем, у т.ч. і організації, є мінімізація конфлікту невідповідності при нерівновазі суб'єкт-об'єктної взаємодії, тобто взаємодії між організацією і довкіллям або підрозділами в організації. Отже, потрібна своєчасна підготовка умов для якісного оновлення системи взаємодії на всіх рівнях діяльності як у підрозділах, організації, так і між кожним працівником.

Загальновідомо, що у випадку, коли немає урівноваженості і причинно-наслідкових взаємозв'язків в управлінні соціально-економічною системою, виникає руйнівний конфлікт виробничих стосунків і продуктивних сил, коли «низи не бажають жити по-старому, а верхи не можуть управляти по-новому».

Оскільки будь-яка організація є відкритою системою, що взаємодіє у своєму розвитку з довкіллям, то ефективність його діяльності залежить від установленого алгоритму виробничих функцій як усередині підприємства, так і зовні. На основі цього алгоритму взаємно ув'язується й уточнюється як перелік цільових установок підприємства і підрозділів, так і посадових обов'язків кожного працівника.

Консультанту слід розуміти, що розвиток будь-якого підприємства чи організації тільки тоді стає ефективним, коли воно стане функціонуючою підсистемою суспільства, при цьому організовуючи ефективні зв'язки з іншими підприємствами. І водночас, підприємство повинне створити таку структуру внутрішньої організації й управління, яка сприятиме найбільш ефективній реалізації цілей, прийнятих підприємством у межах громадського розвитку.

При цьому, якщо за об'єкт прийняти велику систему, в якій проявлені соціально-економічні стосунки, а суб'єктом – систему, яка активно впливає на соціально-економічні стосунки, то суб'єкт-об'єктні стосунки визначатимуть ієрархічні зв'язки, а суб'єкт-суб'єктні – синергетичні. Необхідно зазначити, що і суспільство, і підприємство (організація) можуть виступати одночасно і суб'єктом, і об'єктом соціально-економічних стосунків. Це зумовлено відносністю розгляду процесів, що відбуваються або всередині системи (об'єкт), або поза системою (суб'єкт).

Отже, якщо суб'єктом є підприємство (організація) як підсистема об'єкта (суспільства), то всі умови, які задаються суспільством для розвитку підприємства (ринки збуту, природні ресурси, законодавство, культурний, освітній рівень населення та ін.) є об'єктивними і такими, що визначають ефективність роботи підприємства. Таким чином, чим більше

підприємство у своїй діяльності враховуватиме і спиратиметься на ці об'єктивні умови, тим продуктивніше воно функціонуватиме.

Розроблення причинно-системного аналізу підтверджує, що кожна організація як система проходить відповідні етапи свого розвитку, які в сукупності утворюють життєвий цикл системи в такій послідовності:

- виникнення (формоутворення) системи;
- становлення (структуризація внутрішніх і зовнішніх зв'язків);
- управління (стабільне функціонування або зрілість);
- трансформація (перехідний процес) системи на новий, якісно вищий рівень або її руйнування при нездатності трансформуватися в новий якісний стан.

При цьому очевидно, що «з нічого ніщо не народиться». Процесу утворення підприємства (організації) передують певні приховані стадії, в якій формується передумови його створення. Етапи цієї підготовчої роботи наявні перед початком будь-якого процесу і слугують запорукою його успіху, оскільки саме в ньому закладаються передумови ефективності функціонування системи: визначається мета, технологія, методи, засоби і шляхи її досягнення.

На цьому етапі необхідно враховувати залежність системи щодо надсистеми і певну роль у розвитку підсистем, що входять до її складу. Наприклад, щодня в країні реєструється велика кількість нових підприємств. Усі вони, перш ніж виникнути, сформували передумови для свого створення. Чому ж тільки небагато з них процвітають? Виникнення нового відбувається безперервно, але не кожна система, яка виникає, виявляється такою, що відповідає зовнішнім умовам, тобто надсистемі. Іншими словами, цілі підприємства на якомусь етапі перестають відповідати цілям зовнішнього середовища, що провокує або повільну деградацію такого підприємства (організації), або його повне руйнування.

На етапі формоутворення метою такого підприємства є виживання, ствердження себе як незалежний суб'єкт

соціально-економічних взаємовідносин. На цьому етапі відбувається деяка ізоляція, підприємство має свою «особу», код, способи досягнення мети, визначеної при його створенні. При цьому найбільш актуальними є ієрархічні зв'язки підприємства.

На другому етапі відбувається структуризація зв'язків системи. Вироблений імідж і способи функціонування виносяться на їх сприймання зовнішнім середовищем. Підприємство (організація) розширює свою соціально-економічну і виробничу діяльність. При цьому встановлюються і зміцнюються партнерські стосунки з такими ж суб'єктами, відбувається освоєння ринку, розширення впливу підприємства у зовнішньому середовищі. Найбільш важливими на цьому етапі є синергетичні зв'язки як усередині, так і зовні підприємства.

Найважливішою характеристикою перших двох етапів є вдосконалення внутрішньої структури підприємства (організації), тобто формування і доведення до досконалості його підсистем. Ці два етапи розвитку системи відповідають аналітичній фазі його розвитку, тобто в цей час відбувається диференціація, конкретизація діяльності підрозділів та ланок підприємства, доведення до досконалості їх структурних зв'язків, емпіричне пізнання зовнішнього середовища під час його освоєння через випуск продукції та послуг.

Третій етап життєвого циклу підприємства (організації) – стабільне функціонування, зрілість, коли уточнена стратегія і тактика розвитку, сформована внутрішня структура і сфера зовнішнього прояву. На цьому етапі підприємство досягає найвищої результативності в діяльності. При цьому кількісне зростання виробництва поступається місцем підтримці на певному рівні його об'ємів. На цій стадії підприємство, досить глибоко визначивши закономірності власної організації, функціонування ринку, сформувавши дієздатний колектив, створює відповідну систему управління своїм розвитком. Велике значення має якість цілісності, що робить підприємство впливовим суб'єктом соціально-економічних взаємовідносин. Актуалізуються ієрархічні

зв'язки підприємства, в яких основний акцент установлюється не на внутрішній структурі, а на зовнішніх зв'язках. У цьому полягає умова і суть інтеграції. Якщо ж на третьому етапі розвитку стратегічні цілі підприємства не відповідають цілям еволюції надсистеми (зовнішнього середовища) наприклад, при досить хорошій організації управління на підприємстві не дотримуються об'єктивні закономірності розвитку суспільства, то відбувається неминучий спад виробництва, оскільки суспільство перестає стимулювати розвиток підприємства, якщо воно не задовольняє його інтереси.

Тому на 4-му етапі життєвого циклу організації як системи виникає декілька варіантів перетворення, трансформації, зумовлених мірою його зрілості.

Перший варіант перехідного процесу – знищення всіх взаємозв'язків підприємства, коли дисипативний процес призводить до руйнування, ліквідації його як системи. При цьому всі його фонди розподіляються або руйнуються, а колектив розпускається.

Другий варіант – перетворення підприємства в якісно інший, але менш складний, примітивний за своєю структурною організацією стан, що так само, як і в першому випадку, веде до руйнування системи, але з виділенням самостійних підрозділів з колишніх елементів структури підприємства, з перерозподілом фондів і трудових ресурсів.

Третій варіант – перехід підприємства як системи в якісно інший, організаційний стан. Наприклад, зміна виду діяльності, реструктуризація підприємства або його перереєстрація, зміна форм власності. При цьому основні та оборотні фонди і сам колектив можуть зберігатися, і підприємство продовжує свою діяльність в умовах, що змінилися.

Четвертий варіант – перетворення підприємства в якісно новий, вищий організаційний стан. Воно відбувається зі зміною, впорядкуванням внутрішньої структури і переходом до якісно нових зовнішніх зв'язків. Наприклад, створення різного роду об'єднань, транснаціональних корпорацій, фінансово-промислових об'єднань тощо. Цей тип пере-

творень системи управління підприємством пов'язаний з прогресивним поступальним і узгодженим розвитком підприємства та суспільства.

Процес інтеграції підприємства у велику систему спричиняє необхідність його спеціалізації, оскільки тільки таким чином воно може виконувати функції, визначені для нього суспільством (надсистемою). На цьому етапі актуалізуються синергетичні зв'язки підприємства, але вже не у внутрішній структурі, а з іншими подібними системами – суб'єктами соціально-економічної діяльності. Третій і четвертий етапи розвитку підприємства можна визначити як синтезуючу фазу його розвитку, оскільки тут відбувається активне включення підприємства в структурні зв'язки суспільства (надсистеми).

На кожному підприємстві (організації) повинна існувати така система, яка управляє узгодженим розвитком підсистем, взаємодія яких здійснюється шляхом установлення ефективних прямих і зворотних зв'язків, що забезпечує взаємодію їх між собою і становить 3-рівневу структуру управління підприємством:

1-й рівень – виробнича (керована) підсистема, що забезпечує реалізацію цілей підприємства;

2-й рівень – підсистема взаємодії підсистем, що забезпечує узгодженість виконання управлінських рішень;

3-й рівень – підсистема, що управляє розвитком, забезпечує цілевстановлення, ухвалення рішень, загальне керівництво підприємством.

Тому розгляд структури управління підприємством як відкритої системи включає, крім трьох перерахованих, ще 4-й перехідний рівень, який визначає зв'язки як з іншими однорівневими суб'єктами, так і з надсистемою (зовнішнім середовищем). Розгляд 4-го рівня – перехідного в структурі управління підприємством – задає спрямованість (орієнтацію розвитку) на надсистему.

При цьому зовнішнє середовище підприємства залежить від його рівня управлінської та організаційної культури. Рівень управління підприємства, тобто досвід інтеграції в

єдину систему визначає міру досконалості цього підприємства, а також рівень ресурсів (людських, матеріальних і фінансових) та їх співвідношення як можливості ефективної діяльності в довіллі.

Простір підприємства – це форма організації його життєдіяльності, яка враховує багаторівневі внутрішні синергетичні та ієрархічні взаємозв'язки, що відповідають комунікативним зв'язкам відділів, служб (підсистем) відповідно до стратегії розвитку підприємства, а також зовнішні взаємозв'язки: з державою, інтегративних з кооперантами, споживачами, що визначають сегмент ринку, постачальниками (зовнішнє середовище, в якому знаходиться підприємство) і ступінь його розширення на ринку. Рівень ефективності управління підприємством, тобто досвід інтеграції його в єдину систему, визначає ступінь досконалості його системи управління, якість використання ресурсів (людських, сировинних, фінансових та інформаційних) та їх співвідношення, як можливості більш ефективної діяльності у зовнішньому середовищі.

Тому із найбільш поширених сучасних методів консультування організації є прогнозування. Прогнозування – це метод, у якому використовуються як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення.

Кількісні методи прогнозування:

- аналіз часових рядів (проектування тренда) – це метод виявлення зразків і тенденцій минулого та продовження їх у майбутнє за допомогою таблиць або графіків шляхом нанесення на координатну сітку точок, відповідних подіям минулого;
- каузальне (причинно-наслідкове) моделювання – це спроба спрогнозувати те, що відбудеться в подібних ситуаціях, шляхом дослідження статистичної залежності між чинником та іншими змінними.

Якісні методи прогнозування:

- думка журі – полягає в об'єднанні й усередненні думок експертів у релевантних сферах;

- сукупна думка збутовиків – виробляється з урахуванням думок фахівців збуту, що базуються на відчутті ринку;
- модель очікування споживача – основана на результатах опитування клієнтів організації;
- метод експертних оцінок – це процедура, що дозволяє групі експертів доходити згоди;
- універсальне моделювання – це метод конструювання схеми системних відносин організації, що відображає універсальні закономірності структури і циклічності її цілеорієнтованого поетапного формування, що дозволяє здійснити дослідження багаторівневих системних процесів не експериментальним способом.

Розкриття змісту теми 3.4. Організація процесу презентації консультаційних рекомендацій

При розробленні консультаційних рекомендацій консультантом враховується основний перелік пунктів загальної мети підприємства (організації) відповідно до універсальних діалектичних закономірностей розвитку систем, що полягають у:

- забезпеченні усвідомлення кожним членом колективу цілісності організму підприємства та ефективного включення в його діяльність з адекватним прийняттям відповідальності за стан внутрішнього середовища і належну реакцію зовнішнього середовища підприємства;
- усвідомленні та поглибленні розуміння керівництвом і персоналом принципів еволюційного розвитку та причинно-наслідкових взаємозалежностей внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- розвитку компетенцій, умінь формулювати та вдосконалювати філософію еволюційного розвитку, яка сприяє ефективному забезпеченню перехідних процесів у нову якість, на новий рівень розвитку;

- розвитку і поглибленні усвідомлення керівництвом і персоналом підприємства цілісності та причинно-наслідкової взаємозалежності зв'язків у внутрішньому середовищі підприємства;

- розвитку і поглибленні здатності до участі персоналу в реалізації програмних перетворень у загальносистемних зв'язках;

- розвитку і поглибленні здатності до причинно-системного прогнозування перспектив розвитку підприємства у суспільстві;

- розвитку і поглибленні здатності до формування нових, більш ефективних інтеграційних взаємовідносин з синергетичним ефектом, що змінюють на краще як підприємство, так і суспільство;

- розвитку і поглибленні здатності до використання необхідного інструментарію для досягнення мети.

У процесі презентації консультаційних рекомендацій консультант висвітлює основні моменти проведеного консультування, які полягають у забезпеченні поєднаності всіх процесів підприємства у його підсистемах та ресурсів (включаючи і персонал) шляхом:

- 1) системи забезпечення узгодження цілей усіх підсистем підприємства, чіткого узгодженого їх розуміння всіма рівнями управління керуючої системи та кожним працівником для поєднання колективу в єдине ціле;

- 2) системи забезпечення узгодження мотивації всіх працівників для зміцнення взаємозв'язків і єдності підрозділів підприємства;

- 3) системи забезпечення об'єднання персоналу підприємства в єдиний колектив за рахунок постійного проведення культурних, розширювальних світогляд, навчальних та організаційних заходів, які розкривають ініціативу, пошук і сприйняття інновацій та творчість;

- 4) системи кооперації, що забезпечує виробниче навчання, підвищення кваліфікації, обмін досвідом;

5) єдиної системи заохочень, що забезпечує професійне і кар'єрне зростання персоналу;

6) єдиної системи забезпечення творчих взаємовідносин на основі взаємодопомоги, взаємодоповнення кращих якостей кожного працівника;

7) єдиної системи підготовки лідерів, здатних організовувати та мотивувати персонал на реалізацію стратегії підприємства.

У презентації консультанта повинні бути матеріали, які містять у собі рекомендації, що забезпечують розуміння персоналом сутності взаємовідносин на підприємстві як ефективного засобу досягнення колективних цілей за допомогою формування енергії зв'язку (синергії) з урахуванням:

1) розвитку здатності керівництва і персоналу реалізовувати стратегію підприємства за рахунок ефективності взаємовідносин між підрозділами;

2) поглиблення усвідомлення персоналом місії підприємства в суспільстві;

3) розвитку здатності персоналу утворювати творчі неформальні колективи для реалізації стратегічних цілей підприємства;

4) розвитку здатності персоналу об'єднуватися для обміну досвідом та навчання, а також кращого сприймання та впровадження інновацій;

5) розвитку здатності персоналу до ефективного управління взаємовідносинами за рахунок формування відповідного психологічного клімату, що розкриває творчі здібності;

6) розвитку здатності персоналу до розкриття емоційно-чуттєвого внутрішнього світу для ефективної взаємодії та взаємодопомоги;

7) розвитку здатності утворювати нові форми взаємовідносин, що надають можливості більш ефективних стосунків.

Також повинні бути враховані заходи забезпечення управління обставинами життєдіяльності підприємства за

рахунок активності та динамізму в узгодженій діяльності підрозділів:

1) забезпечення єдиної системи, що стимулює розвиток здібності керівництва і персоналу до бачення глобальних цілей і перспектив розвитку не тільки підприємства, але й держави, а також чітке бачення кожним працівником своєї місії в процесі діяльності;

2) забезпечення системи узгодження багаторівневих цілей підприємства, його підрозділів та кожного працівника відповідно до ціннісних орієнтирів філософії і політики розвитку з урахуванням системного світогляду, причинно-системного мислення;

3) забезпечення чіткої системи делегування повноважень, що розвиває у підрозділів підприємства та працівників уміння брати на себе відповідальність і проявляти ініціативу;

4) забезпечення чіткої системи управління конфліктними ситуаціями у підрозділах підприємства;

5) забезпечення чіткої системи управління професійним зростанням керівного складу, ротації, пошуком вакансій та заміщенням посад;

6) розвиток системи комунікацій між підрозділами, енерго-, теплозабезпечення, ремонтного господарства;

7) розвиток гнучкої організаційної структури управління підприємством та підрозділами з позиції універсальної теорії розвитку систем.

У своїй презентації консультант повинен передбачити пункти, які забезпечують науковий підхід та наукове обґрунтування виробничої діяльності для ефективної реалізації стратегії розвитку:

1) упорядкування і вдосконалення стратегії підприємства, що спрямована на вдосконалення професіоналізму керівництва та персоналу, впровадження передових технологій;

2) розвиток і вдосконалення ціннісних орієнтирів персоналу відповідно до корпоративного розвитку з глибшим усвідомленням місії підприємства в суспільстві;

3) розвиток і вдосконалення конкретного оперативного календарного планування в управлінні творчим розкриттям персоналу у виробничому самоврядуванні;

4) розвиток і реалізація планів підприємства щодо екологічного контролю за станом зовнішнього середовища, об'єднання та уточнення ролі підприємства в покращення стану зовнішнього середовища;

5) поліпшення ефективності впливу управлінських рішень на позитивні зміни у зовнішньому середовищі;

6) розвиток і поглиблення відповідальності керівництва і персоналу за якість взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем;

7) розвиток здатності керівництва і персоналу будувати ефективну структуру та випускати якісну продукцію та послуги.

Консультант повинен забезпечити усвідомлення працівниками підприємства свободи вибору між особистими пріоритетами та цінностями і суспільним благом, усвідомлення невідворотності більш глибокої інтеграції, підпорядкування особистих цілей цілям розвитку підприємства і суспільства:

1) досягнення необхідного рівня об'єднання для формування нової, більш удосконаленої структури підприємства відповідно до вибраної стратегії розвитку;

2) досягнення здатності керівництва приймати рішення відповідно до закономірностей природи, усвідомлювати невідворотність перехідних процесів у життєвому циклі підприємства;

3) розвиток здатності керівництва і персоналу прийняти відповідальність за управління колективною єдністю;

4) розвиток здібності об'єднуватися, почуття колективізму, важливості інтегративних процесів у діяльності підприємства;

5) розвиток здібності відрізняти сутність корпоративних та суспільних інтересів, вибирати відповідні пріоритети інтеграції, розвивати організуючі здібності колективу;

6) розвиток більш удосконалених морально-етичних норм, подолання роздрібненості колективів підрозділів на підприємстві;

7) розвиток здібності кожного члена колективу підприємства усвідомлювати себе повноправною індивідуальністю з відповідними обов'язками і відповідальністю.

Для успішного управління організацією та здійснення перехідних процесів на новий, більш якісний рівень, необхідних збалансований динамічний розвиток 4-х основних функцій управління:

- стратегічного планування, яке забезпечує основу для всіх управлінських рішень;
- організації взаємозв'язків між елементами системи у процесі їх діяльності, яка забезпечує через організаційну структуру досягнення цілей організації;
- мотивації персоналу, тобто процесу, за допомогою якого керівництво спонукає працівників діяти так, як було заплановано та організовано;
- контролю, тобто процесу в якому керівництво встановлює, чи досягає організація своїх цілей, виділяє проблеми і робить коригувальні заходи, перш ніж буде завдано серйозної шкоди.

Консультант повинен допомогти керівництву впевнитися, що першим, і знаковим рішенням при плануванні є вибір основної мети організації. Основна загальна мета підприємства – чітко виражена причина його існування в часі і просторі – вона позначається як місія. Цілі виробляються для здійснення цієї місії та служать критеріями для всього подальшого процесу прийняття управлінських рішень. Місія деталізує статус підприємства і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії підприємства повинно містити:

1) цілі і завдання організації з точки зору її основних послуг або виробів для розвитку суспільства, її основних ринків і технологій;

2) зовнішнє середовище щодо підприємства, яке визначає робочі принципи самого підприємства;

3) організаційну культуру підприємства, його цінності і соціальну відповідальність.

При визначенні провідних цілей і завдань підприємства базовою основою є узгодження цілей та інтересів усіх без винятку систем, які, так чи інакше, пов'язані з підприємством, його підсистем у діяльності: природне середовище, держава, суспільство, споживачі, постачальники, партнери, конкуренти і внутрішнє середовище, в якому персонал посідає своє особливе місце. Саме його цілі та інтереси повинні враховуватися, насамперед інтереси його духовного і професійного зростання.

Узгодження цілей сприяє поглибленню інтеграції систем і підсистем (подібно до того, як у організмі людини клітини об'єднані в органи, а органи – в системи), що є основою для формування потреб персоналу в процесі його життєдіяльності, в тому числі і в соціально-економічній сфері. Узгодження багаторівневих цілей організації сприяє уникненню криз, як у внутрішньому середовищі організації, так і зовнішньому.

Консультант повинен переконати керівництво підприємства, що основним продуктом діяльності будь-якої організації повинна бути людина та її професійне і духовне зростання, яка, беручи участь у процесі діяльності, набуває більш якісний досвід побудови структури, розвитку взаємозв'язків, управління процесами життєдіяльності різних рівнів та побудови безконфліктних перехідних процесів на якісно новий рівень.

Етапи реалізації стратегії повинні передбачати прибуток або приріст від діяльності (людини або самого підприємства) у трійності його складових: матеріальної, професійної та духовної.

При цьому **матеріальна складова** прибутку отримується у процесі технологічної діяльності, як нові ресурси. Складова більш тонких енергій професійного досвіду у вигляді нового рівня **свідомості, культури,**

освіти не тільки менеджера, а й кожної людини, задіяної у процесі діяльності підприємства, її нового бачення своєї корисності зовнішньому середовищу. І, нарешті, **духовна складова** прибутку, у вигляді нового досвіду придбання більш високого рівня інтеграції й єдності з мікро- та макросвітом.

Тому стратегією розвитку у будь-якій організації є більш поглиблена інтеграція на всіх рівнях взаємодії із зовнішнім середовищем при узгодженні трьох релятивних параметрів (часу, тобто життєвого циклу підприємства; простору й енергії, тобто всіх видів ресурсів) на кожному рівні, для більш глибокого усвідомлення свого місця, ролі і сфери впливу на розвиток зовнішнього та внутрішнього середовища.

Консультант повинен допомогти керівництву сформувати розуміння, що односторонність вибору тільки матеріального прибутку як загальної місії стає явним, хоча вона є однією з істотних цілей. Матеріальний прибуток повністю відображає собою повністю внутрішню проблему підприємства. Вибір такої вузької місії організації, як прибуток, обмежує можливості керівництва вивчати допустимі альтернативи при прийнятті рішення, що в майбутньому може призвести до низького рівня ефективності організації.

Організація (підприємство), будучи відкритою системою, зможе ефективно існувати у зовнішньому середовищі, коли буде задовольняти якісь потреби, що знаходяться поза межами її самої. Щоб отримати не тільки матеріальний прибуток, організація повинна уважно стежити за змінами зовнішнього середовища, в якому вона функціонує. Тому саме залежно від темпів зовнішніх змін важливо формувати загальну мету організації. Щоб вибрати відповідну місію, керівництво повинно відповісти на запитання:

- Хто наші клієнти та споживачі?
- Які потреби наших клієнтів та споживачів ми можемо задовольнити?
- У чому полягає розвиваючий вплив організації на зовнішнє середовище?

Не можна недооцінювати важливість цілей і цінностей, що формує вище керівництво для успішної діяльності організації. Цінності формуються досвідом, освітою і соціально-економічним устроєм. Вище керівництво зберігає і дотримується певних цінностей, які проявляються у виборі типу і стилю управління, а також у формуванні головної мети організації. Цінності спрямовують і правильно орієнтують керівників, коли вони стикаються з необхідністю прийняття критичних рішень.

Тому консультант повинен допомогти сформувати з позиції причинно-системного підходу чітке розуміння не тільки у керівництва, але і всього персоналу змісту комплексу: місії, візії, стратегії, а також їх взаємозв'язків.

Місія – це внесення підприємством інновацій у суспільство за допомогою продукції, що випускається, а також формування більш ефективних інтеграційних взаємозв'язків у ньому. Це роль, яку виконує підприємство у розвитку суспільства протягом свого життєвого циклу.

Візія – це образ майбутнього організації (підприємства) і її позиції на ринку. Це видимі перспективи розвитку підприємства в галузі (розвиток щодо його сфери бізнесу).

Стратегія – це вибір і формування вектора спрямованості розвитку підприємства, визначення принципів і механізмів досягнення визначених цілей (рух підприємства відповідно до його етапів розвитку в життєвому циклі).

Консультант повинен зрозуміло донести до керівництва основні вимоги ефективного організаційного планування:

1) система формування мети визначається й узгоджується від загального до конкретного. Таким чином, вищі цілі конкретизуються й узгоджуються з рівнями цілей: еволюції людства, держави, організації, кожного колективу, людини;

2) форма (структура управління) повинна повністю відображати цілі підприємства; напрями і види його діяльності.

Також повинні бути визначені основні принципи ефективного функціонування і взаємодії підприємства у системних взаємовідносинах:

- узгодженість і оптимізація ієрархічних (вертикальних) і горизонтальних (синергетичних) зв'язків підприємства, як усередині структури (моральні норми, взаємне доповнення, дисципліна тощо), так і поза структурою (принципи взаємодії з іншими підприємствами, етичні, технічні, економічні та ін.);
- постійне оновлення і планомірний розвиток;
- підвищення ефективності структури та взаємовідносин на основі підвищення ступеня інтеграції структурних ланок підприємства, а також ступеня інтеграції самого підприємства із зовнішнім середовищем;
- єдність принципів побудови структури і динаміки розвитку в усіх підрозділах у їх циклічному розвитку в часі з урахуванням конкретних завдань;
- збереження енергії або найбільшої ефективності роботи при найменших витратах, компенсація вкладеної праці кожним працівником або ланками підприємства;
- свобода вибору, що поєднується з високим рівнем відповідальності кожного.

Конкретне планування повинно базуватись на наскрізному оперативному-календарному плануванні, пов'язаному з економічними показниками ефективності роботи кожного підрозділу, поточній координації, контролю прийняття і реалізації рішень; обговоренні підсумків діяльності за періодами і корекції, науковому прогнозуванню можливостей переходу організації та її підрозділів на якісно новий рівень (див. рис. 3.17).

Універсальність цієї схеми полягає у можливості її використання на всіх рівнях соціально-економічної діяльності: від планування і конкретного рішення до стратегічного довгострокового планування діяльності підприємства, регіону, країни. При цьому змінюється тільки масштаб і ступінь деталізації плану.

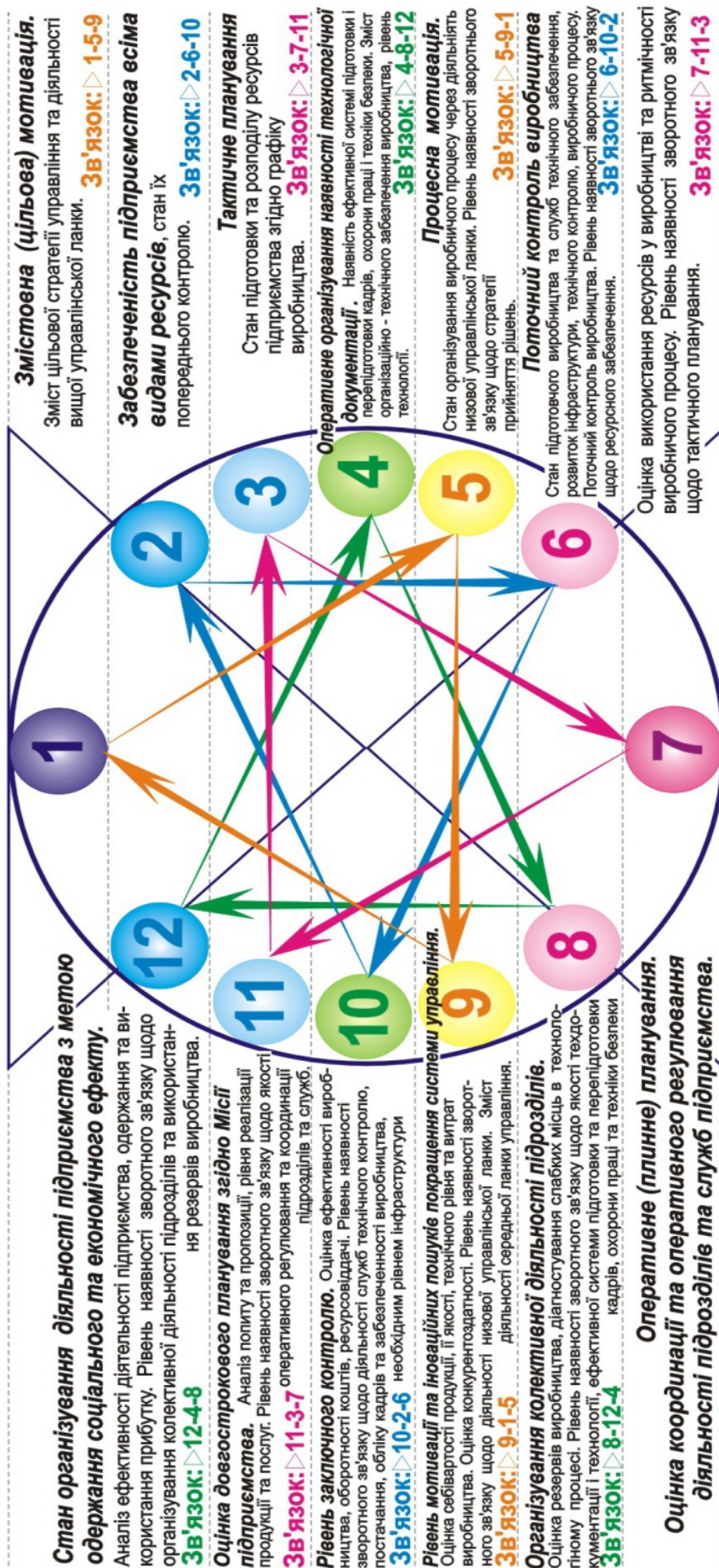


Рис. 3.17. Схема комплексного аналізу діяльності підприємства як системи

Джерело: розроблено авторами

Ця схема дозволяє досить гнучко здійснювати контроль над виконанням плану, будучи наскрізною, і якщо в якійсь із ланок відбувається збій, то вона дозволяє швидко визначити методи і терміни його усунення. Важливою умовою в ній, що визначає все інше, є цільові установки підприємства, погодження його програми розвитку з програмами розвитку галузі, регіону та суспільства, або ланками в ланцюзі соціально-економічного розвитку країни.

І щоб не прийняти короточасні, приватні завдання за перспективу розвитку, необхідно спиратися у стратегічному плануванні на критерії і перспективи еволюційного розвитку, загальнолюдські цінності, духовні орієнтири і наукове прогнозування етапів розвитку міжнародної спільноти. Тому основною, загальною метою розвитку організації (це чітко виражена причина її існування) є стратегічна мета, яка визначає статус організації та забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і завдань на різних організаційних рівнях. Стратегічна мета організації повинна враховувати всі зазначені аспекти її місії.

Саме узгодження трьох релятивних параметрів у розвитку будь-якої системи і є головною її метою, стратегією. Це узгодження повинно бути скоректоване в кожному циклі: просторі розвитку, тривалості фази розвитку, а також заданої енергії для розвитку. Для узгодження цих трьох параметрів необхідно, у першу чергу, узгодження цілей розвитку в багато-рівневій ієрархії систем, тобто узгодження цілей еволюції самої людини, трудового колективу, в якому вона працює, (організації), суспільства (держави, нації) людства і природи. Стратегічна, або головна мета визначає напрямок розвитку системи загальних цілей (підцілей). Кожна загальна мета складається з специфічних цілей, які мають потрійну спрямованість:

- на кінцевий результат;
- на здійснення конкретної діяльності;
- на досягнення певного стану об'єкта управління.

І далі специфічні цілі конкретизуються на завдання підприємства та його ланок. Консультант повинен надати глибоке розуміння основних функцій цілей:

1) прогресивні цілі служать орієнтиром розвитку і для їх реалізації об'єднують персонал підприємства;

2) цілі відображають філософію підприємства, концепцію його діяльності;

3) зменшують невизначеність поточної діяльності;

4) становлять основу критеріїв для виділення проблем, прийняття рішень, контролю й оцінювання результатів діяльності, спрямованої на реалізацію цілей, морального і матеріального заохочення співробітників;

5) служать основою існування підприємства як соціально-економічної системи.

Консультант повинен допомогти керівництву сформулювати основні вимоги, що пред'являються до цілей:

1) еволюційна спрямованість (відповідність розвитку держави, суспільства) і взаємна узгодженість цілей у потрійності: *надсистема – система – підсистема*;

2) конкретність у кількісних і якісних показниках та вимірність;

3) реальність (досяжність);

4) гнучкість (здатність до корегування, трансформації);

5) популярність і зрозумілість (близькість усім співробітникам). «Де немає спільності інтересів, там не може бути єдності цілей, не кажучи вже про єдність дій»;

6) верифікованість (оцінювання ступеня досягнення) при чіткому розмежуванні відповідальності;

7) сумісність різних цілей, а також підцілей і завдань, що входять у мету, узгодженість їх у часі, просторі, ресурсах (можливостях) ;

8) усі цілі організації повинні бути взаємно підтримуючими і правильно орієнтовані в часі;

9) сукупність конкретних завдань повинна відображати мету організації;

10) відповідність ієрархії цілей універсальним закономірностям розвитку систем;

11) актуальність для конкретних умов, циклу і фази розвитку, простору прояву, можливостей розвитку, узгодження з конкретною фазою розвитку суспільства;

12) ефективність.

Важливим питанням управління в організації (підприємства) є узгодження його цілей і цілей працівників. Тому при формуванні цілей треба мати на увазі, що ясні і конкретизовані цілі діють як магніт, притягуючи обставини і ресурси. Чим точніше цілі визначені, тим сильніше це тяжіння, ефективність залежить від творчої атмосфери, фокусу думок щодо цілей та механізму їх реалізації – ясного, світлого і чіткого, точного формулювання й опису. Після цього необхідно визначити основні пріоритети у розвитку (суспільства, підприємства, трудового колективу, особистості) і розподілити їх за рівнями у пріоритетному порядку. Тому повинно бути розуміння основних вимог до формування цілей:

1) головна мета і підцілі мусять бути в гармонії один з одним, взаємно посилювати і підтримувати один одного;

2) цілі повинні бути корисні не тільки тому, хто їх визначає, але і навколишньому світу, тобто повинна дотримуватися ієрархія цілей;

3) з метою повинна бути ув'язана її духовна і матеріальна складова;

4) мета повинна стимулювати до активних дій, аби змінити себе і навколишній світ;

5) при визначенні цілей необхідно знати алгоритм дії універсальних діалектичних законів розвитку систем.

Управління за цілями – це популярний метод управління, що володіє потенційними можливостями об'єднати планування і контроль у складній сфері людських ресурсів. Крім того, управління за цілями є ще і способом мотивації, який допомагає подолати деякі негативні впливи контролю на поведінку працівника. Також управління за цілями дає можливість оцінити керівника на основі досягнутих результатів, а не особистих якостей. Управління за цілями можна розглядати як процес, що складається із 4-х взаємозалежних і взаємоув'язаних етапів:

1) вироблення чітких і коротких формулювань цілей;

2) розроблення реалістичних планів і механізмів їх досягнення;

3) систематичний контроль, вимірювання й оцінювання роботи і результатів;

4) коригувальні заходи для досягнення запланованих результатів.

Безперервне оцінювання стратегічного плану має надзвичайне значення для довгострокового успіху плану. Стратегічне планування – це той процес, який йде зверху вниз, і який повинен постійно підтримуватися, стимулюватися і оцінюватися вищим керівництвом. Серйозною перевіркою стратегічного плану є формування процесу його формалізації (здійснюваної офіційно, на основі чітких критеріїв і процедур) оцінювання. Оцінювання стратегії проводиться шляхом порівняння результатів роботи з цілями. Процес оцінювання використовується як механізм зворотного зв'язку для корегування стратегії. Щоб бути ефективним, оцінювання повинно проводитися системно і безперервно. Належним чином розроблений процес оцінювання повинен охоплювати всі рівні зверху вниз. При оцінюванні процесу стратегічного планування керівництву потрібно відповісти на запитання:

- Чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями організації?
- Чи передбачає стратегія допустимий ступінь ризику?
- Чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?
- Чи враховує стратегія зовнішні небезпеки і можливості?
- Чи є ця стратегія кращим способом застосування ресурсів організації?

Після вибору стратегії і розроблення подальшого плану керівництво повинно провести ретельну перевірку структури організації, щоб з'ясувати, чи сприяє вона досягненню загальних цілей. Оскільки існує динамічна взаємодія між стратегією, структурою і середовищем, у якому функціонує організація, нова стратегія повинна припускати формування і

нової, відповідної їй структури. Отже, успішна реалізація плану вимагає довгострокових і короткострокових програм, політики, процедур і правил. Вона також передбачає інтеграцію стратегічного плану в структуру організації через бюджет і управління її цілями, які забезпечують повністю адекватні орієнтири для прийняття ефективного рішення та відповідної поведінки організації.

Мета встановлює те, що організація хоче досягти і коли вона хоче отримати бажаний результат. Метод досягнення мети – «як» – розглядається тільки в загальному сенсі, а саме яким бізнесом займається організація розглядається конкретно. З огляду на свободу дій працівників, що відповідають за досягнення цілей, а також різне тлумачення їх, керівництво повинно розробляти додаткові плани і конкретні вказівки щодо забезпечення цілей і налагодити ефективний процес реалізації стратегічного плану. Основним завданням цих директив є орієнтація майбутніх рішень і поведінки на реалізацію альтернатив, які є сприятливими для досягнення спільної мети. Основна ідея полягає в ув'язці дій. Основними компонентами формального планування є тактика, політика, процедури і правила.

Після складання довгострокових планів керівництво має приступити до розробки додаткових орієнтирів, щоб уникнути дезорієнтації і неправильного тлумачення планів. Таким етапом у процесі реалізації є вироблення політики. Політика – це загальний дороговказ для дій і прийняття рішень, який полегшує досягнення цілей. Політика зазвичай формулюється вищим керівництвом на тривалий період і враховує філософію організації. Крім довгострокових цілей і планів, керівництво розробляє і середньострокові, які узгоджуються з першими і які можна назвати тактикою, що повинна вміщувати певні характеристики:

- 1) тактику розробляють у розвиток стратегії;
- 2) тактика зазвичай розробляється на рівні середньої ланки керівництва;
- 3) тактика розрахована на більш короткий відрізок часу, ніж стратегія;

4) тактичні результати, як правило, починаються швидко і легко співвідносяться з конкретними діями.

Для керівництва управлінськими діями в організації однієї політики часто буває недостатньо. Тому розробляються певні процедури, що описують дії, які слід вжити у конкретній ситуації. По суті, процедура являє собою запрограмоване рішення, яке виключає необхідність «заново винаходити колесо». У загальному випадку індивід, діючий відповідно до процедури, має малу свободу дій і невелике число альтернатив.

Правила відрізняються від процедур тим, що вони розраховані на конкретні та обмежені питання. Процедури розраховані на ситуації, в яких наявна послідовність кількох пов'язаних між собою дій. Правило точно визначає, що повинно бути зроблено в специфічній одиничній ситуації. Іноді правила і процедури сприймаються як щось таке, що стримує дії. Однак справжнім джерелом такого роду проблем є не правила і не процедури, а спосіб, за допомогою якого виконавець ці правила і процедури виконує. Особливо це гостро виявляється зі зростанням рівня освіти і культури персоналу. У цьому випадку створення умов для участі персоналу в розвитку системи самоврядування вирішує ці проблеми.

Для більш повного розуміння суті відповідальності керівника потрібно розглядати підприємство і його підрозділи як систему з її підсистемами, що мають семирівневу структуру зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків із зовнішнім середовищем. Це дає можливість підприємству бути динамічно стійкою системою, що забезпечує його ефективне функціонування. Тому формування зон відповідальності керівника за 7-ми рівнями структурної організації підприємства як інструменту цільового управління організацією, янайповніше забезпечує розуміння керівником своїх завдань:

7-й рівень – відповідальність за цільову стратегію і реалізацію місії.

6-й рівень – відповідальність за міжколективні зв'язки, політику і філософію розвитку.

5-й рівень – відповідальність за організацію колективної стратегії та організацію розвитку підрозділів.

4-й рівень – відповідальність за збереження іміджу і визнання корисності організації у суспільстві.

3-й рівень – відповідальність за формування умов професійного зростання персоналу.

2-й рівень – відповідальність за якість комунікацій та взаємозв'язків.

1-й рівень – відповідальність за засоби виробництва, забезпечення робочих місць, їх ергономіку.

Завданням консультанта при проведенні процесу презентації є також упровадження новітніх знань моделювання процесів в управлінні підприємством (організацією). Загальновідомо, що методологічними засадами діяльності в діагностиці загального розвитку організації є володіння знаннями про процеси управління в цілому і навички взаємодії з клієнтом (процесне консультування), а економічна або управлінська спеціальність висловлює ту область конкретних знань, які пропонують клієнтові та його організації. Тому моделювання на основі наукового підходу необхідне в силу складності проблем управління і труднощів проведення експериментів у реальному житті підприємства.

Моделювання – це концепція в управлінні, яка полягає в розробленні моделей, що дозволяють приймати об'єктивні рішення в ситуаціях, занадто складних для простого причинно-наслідкового оцінювання альтернатив. Хоча деякі моделі, які використовуються в управлінні, складні, проте концепція моделювання проста. За визначенням Шеннона, «модель – це уявлення об'єкта, системи або ідеї в деякій формі, відмінній від самої цілісності». Схема організації, наприклад, це і є модель, що представляє її структуру.

Головною характеристикою моделі можна вважати спрощення реальної життєвої ситуації, до якої вона застосовується. Модель також допомагає керівнику поєднати свій досвід і здатність до судження з досвідом і думками експертів. Консультант повинен пам'ятати, що, як усі засоби і методи, модель може призвести до помилок. Ефективність

моделі може бути знижена дією ряду потенційних погрешностей. Серед них найбільш часто трапляються: недостовірні початкові допущення, обмежені можливості отримання потрібної інформації, страх користувача перед змінами, слабе використання моделей на практиці, надмірно висока вартість моделей.

Розкриття змісту теми 3.5. Програма підготування до впровадження змін. Стадії реалізації організаційних змін

Упровадження змін є **четвертою фазою** комплексного процесу консультування. Головною метою спільних зусиль консультанта і клієнта на цьому етапі повинні бути забезпечення життєздатності запланованих реорганізаційних заходів у організації клієнта та формування системи їх підтримки у довгостроковому періоді.

Упровадження запропонованих та схвалених змін свідчить про плідність спільної роботи консультанта і клієнта, але в цілому за результат інноваційного процесу відповідає клієнт. Навіть якщо консультаційною угодою передбачено процесне консультування з безпосередньою участю консультанта у впровадженні змін, приймати остаточне управлінське рішення і відстежувати його реалізацію належить клієнтові.

Зазвичай частка участі консультанта у здійсненні плану реорганізації визначається на етапі планування консультаційної роботи взагалі. Ступінь втручання консультанта до інноваційного процесу та міра його відповідальності за результат упровадження залежать від обраного типу консультування та масштабу проблеми, що розв'язується. Але в окремих випадках доцільно цілком довірити здійснення процесу впровадження змін клієнтові. Наприклад, консультант не бере участі у процесі здійснення плану реорганізації, якщо:

- проблема клієнта досить проста та її розв'язання не передбачає будь-яких технічних чи організаційних труднощів;
- спільна робота під час діагностування проблеми та розроблення плану реорганізаційних заходів свідчить про достатній рівень управлінської свідомості клієнта для самостійного здійснення процесу впровадження.

Іноді консультант може бути усунутий від участі у процесі впровадження змін за ініціативою клієнта. Таке рішення може бути мотивоване бажанням клієнта зменшити власні витрати і зовнішнє консультування та скоротити час перебування консультанта в організації. У цьому випадку консультант може запропонувати клієнтові більш економний план організації фаз діагностики та розроблення програми змін. Це дозволить заощадити певну суму коштів та спрямувати їх на ефективне впровадження за участю консультанта.

Відмова від участі консультанта в упровадженні змін може бути спричинена неправильним уявленням однієї чи обох сторін про зміст проблеми та реалізацію її розв'язання. Звісно, що протягом роботи консультантів у клієнта може виникнути відчуття невинуватеного завищення вартості послуги та зайвої тривалості терміну здійснення проекту реорганізації. Для забезпечення нормальної роботи до кінця консультування та уникнення непотрібної напруженості з боку клієнта консультантам належить застосовувати такі заходи:

- поступово скорочувати чисельність бригади, плануючи залишення клієнтської організації окремими консультантами до фази впровадження;
- протягом процесу впровадження залишати в організації клієнта лише одного консультанта – наглядача, який за потреби допомагає здійснювати зміни;
- включати до обов'язків консультанта-наглядача розв'язання лише найбільш складних завдань упровадження, залишаючи іншу роботу клієнтові;
- під час упровадження змін безпосередньо зустрічатися з клієнтом періодично або у заздалегідь уста-

новлений час з метою спостерігання за ходом інноваційного процесу;

- особисто втручатися у роботу з упровадження лише на прохання клієнта.

На етапі здійснення змін консультанту і клієнту потрібно розробити програму підготування до впровадження та вирішити питання участі сторін, термінів, необхідних заходів та контролю за результатами реалізації нововведення.

Детальна програма підготування до впровадження змін охоплює такі заходи:

- **розподіл обов'язків консультанта та персоналу клієнта.** На етапі впровадження в усіх учасників інноваційного процесу виникають нові функції і взаємовідносини. Мотивування активної участі персоналу в упровадженні нововведення повинно починатися з уточнення ролі кожного суб'єкта та узгодження спільної програми дій;

- **визначення темпу і термінів здійснення змін.** Консультанту і клієнту належить визначити оптимальний темп упровадження змін, беручи до уваги технічні та організаційні особливості організації, а також час, необхідний для активізації інноваційного потенціалу персоналу та позитивного сприйняття новини пасивними працівниками;

- **нагляд за ходом упровадження.** Протягом здійснення запланованих змін консультант покликаний сприяти їх адаптації до системи клієнта. Завдання консультанта – допомога як у розумінні нововведень, так і під час прийняття певних управлінських рішень. Увага консультанта повинна бути сконцентрована на темпі впровадження, дотримуванні бюджету проекту, його адміністративно-правовому підкріпленні. Для забезпечення життєздатності нової схеми роботи консультантові належить захистити її від певних природних небезпек. Для цього потрібне розроблення відповідних систем підтримки і контролю.

Спостерігаючи за ходом упровадження, консультант протягом деякого часу присутній в організації клієнта та відповідає на запитання керівництва і персоналу, а також розв'язує будь-які інноваційні проблеми;

• **створення систем підтримки і контролю результатів упровадження.** Підтримка впровадження організаційних змін (методик, систем, стандартів) покликана запобігати «відкочуванню назад» системи в цілому, поверненню її до початкового стану, зворотному розвитку інноваційного процесу. Реакційна поведінка може бути, якщо працівники комфортно почувалися до впровадження змін. Завдання консультанта – узгодження локальних змін з усіма аспектами роботи підприємства: постачанням, виробничим процесом, мотивацією праці та ін. Повернення до старої системи стане неможливим, якщо зникнуть всі її ознаки.

Але стандарти, системи і методики, що вважаються новітніми у певний період, так само як і техніка, і технологія, мають властивість за якийсь час втрачати актуальність. Відстеження їх практичної адекватності та змін у ефективності використання є основною функцією системи контролю.

Основи контролюючого механізму консультантові належить закласти ще під час перебування в організації клієнта. Елементом контролю є виявлення ключових показників функціонування нововведення, можливого діапазону їх коливань та відповідного часу їх вимірювання (при досягненні системою стабільного стану контроль здійснюється не так часто, як під час об'єктивних організаційних змін).

Система контролю не обов'язково повинна підтримувати нововведення у незмінному стані. Її завданням також є підтримка спроможності новини змінюватися у деталях та трансформуватися відповідно до внутрішньоорганізаційних та навколишніх змін (тобто забезпечення довгострокової життєздатності результатів упровадження).

Звісно, що протягом часу контроль може здійснювати клієнт, періодично інформуючи консультанта про стан справ та підтримуючи таким чином зворотний зв'язок.

Модель успішного інноваційного процесу. Кількість, напрями і швидкість змін можуть бути різноманітними для різних підприємств, але зміни згодом стають аспектом, який

притаманний усім підприємствам. Отже, необхідно упорядкувати їх відповідно до цілей підприємства.

Ефективні зміни. У пошуках моделі здійснення успішних змін було зроблено декілька спроб розроблення.

Загальною основою цих моделей є схема процесу впровадження змін (рис. 3.18), що складається з трьох головних кроків:

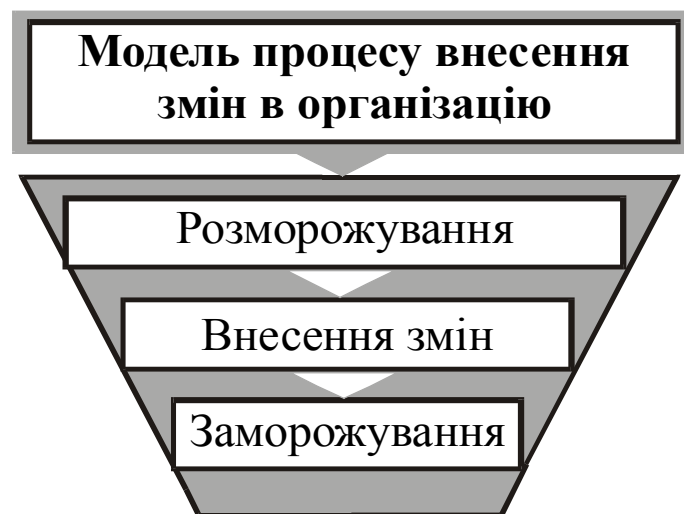


Рис. 3.18. Модель процесу внесення змін в організацію

Джерело: розроблено авторами

1) *розморожування системи клієнта*, тобто активізація впливу чинників, що сприяють формуванню почуття незадоволення існуючим станом. Дії консультанта повинні бути спрямовані на якісну зміну наявних потреб суб'єктів та активізацію нових. Результатом розморожування є усвідомлення працівниками організації клієнта недоцільності застарілих стереотипів та моделей поведінки. Така ситуація спричиняє потребу в сторонній допомозі;

2) *внесення змін* до розмороженої системи спричиняє її нестабільний стан. Уразливій системі потрібен захист від чинників деструктивності та закріплення досягнутих інноваційних результатів;

3) *заморожування (закріплення)* нового стану передбачає застосування певних заходів підтримки та контролю нововведення.

Очевидно, що успішне впровадження змін залежить від правильного визначення напрямку інноваційного впливу (рис. 3.19.). Процес упровадження організаційних змін може здійснюватися авторитарно, або еволюційно.

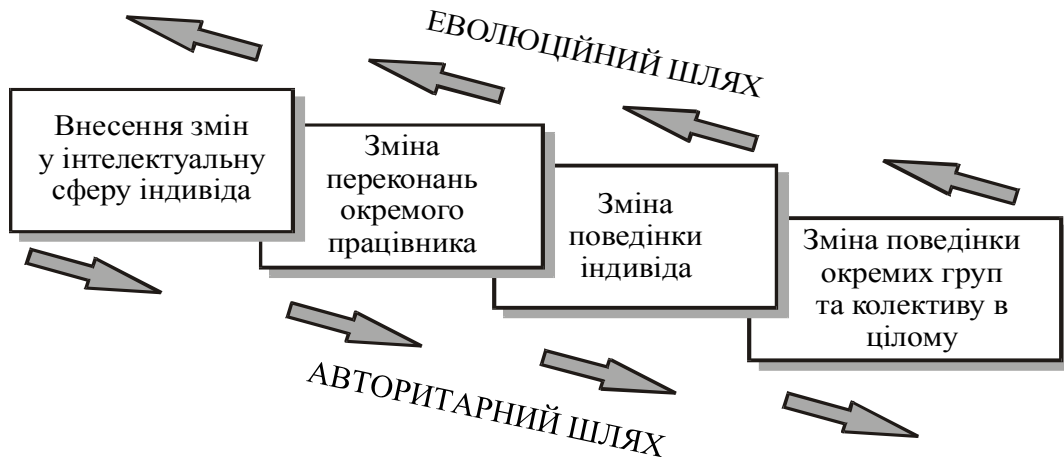


Рис. 3.19. Алгоритм внесення змін в роботу організації

Джерело: розроблено авторами

Авторитарне впровадження передбачає директивний вплив на поведінку окремих груп і колективів шляхом упровадження управлінського рішення про здійснення реорганізаційних заходів. Зміни поведінки власне суб'єктів системи, їх переконань та усвідомлення ними потреби змін відбуваються пізніше і не перебувають у фокусі уваги керівництва під час упровадження.

Еволюційний шлях упровадження змін передбачає первинну концентрацію інноваційних зусиль консультанта на інтелектуальному (логіко-аналітичному) сприйнятті змісту та необхідності змін. Вважається, що інтелектуально-освітня сфера індивіда найбільш сприйнятлива до нової інформації.

Складніше досягти змін у ідеологічних переконаннях суб'єкта (він може розумом визнавати раціональність перетворень, але серцем не сприймати їх). Ще більших зусиль потребують зміни поведінки окремого працівника. Для цього він повинен сприймати причини таких змін і розумом, і серцем. І лише після змін у поведінці індивідів можна сподіватися на зміну поведінки групи чи колективу в цілому. Такий напрям упровадження нововведення дозволяє надійно

закріпити його результати у довгостроковому періоді. Еволюційне впровадження свідчить, що зміни неможливо провести ментально, вони потребують послідовного, поетапного здійснення.

Американський науковець Л. Грейнер виділив чинники, на підставі яких можна відокремити успішні зміни від невдалих. Цей аналіз ґрунтується на тому, що на успішність змін впливають два ключових чинники:

- перерозподіл влади на підприємстві (делегування повноважень);
- здійснення перерозподілу влади через розвиток процесу змін.

Здійснюючи подальший аналіз цих чинників, Грейнер виділив шість основних стадій здійснення організаційних змін, кожна з яких використовує різноманітні стимулятори для силового впливу на підприємстві. Ці стадії можуть бути «розбиті» на окремі проміжні етапи залежно від ситуації.

Розглянемо загальну характеристику кожної стадії здійснення організаційних змін.

Стадія 1 – вплив і спонукання. Процес здійснення успішних організаційних змін повинен бути результатом впливу на топ-менеджмент. Цей вплив може здійснюватися як з боку чинників зовнішнього середовища, таких як низька заробітна плата, так і внутрішніх, таких як протистояння структурних підрозділів. При здійсненні успішних змін результат один – спонукання до дії.

Стадія 2 – втручання і переорієнтування. Спонукання саме по собі не викликає автоматично відповідної реакції, це відбувається через те, що топ-менеджери більш схильні вважати проблеми, які виникли, тимчасовими або пов'язувати їх виникнення з недосконалою діяльністю профспілок та уряду, ніж переглянути виконання своїх обов'язків і поліпшити їх. Отже, проведення успішних змін потребує втручання ззовні. Дуже важливо, щоб зовнішній консультант знав, яким чином можна показати й описати поліпшення, і мав можливість здійснити це; також необхідно впровадити його на вищий рівень управління, або запросити його як консультанта,

підзвітного тільки вищому керівництву компанії. Таке позиціонування консультанта створює ідеальні умови для здійснення стимулювання топ-менеджерів до оцінювання своєї минулої діяльності як можливої причини виникнення поточної проблеми. Таке переоцінювання повинне проводитися з відповідним переорієнтуванням діяльності.

Стадія 3 – визначення проблеми та частки персональної участі. Третя стадія здійснення успішних організаційних змін характеризується визначенням частки персональної участі консультанта і клієнта. Залучення консультантом менеджерів різних рівнів до співпраці, проведення проблемних дискусій з діагностування і визначення поточних і потенційних проблем підприємства забезпечує певний рівень інформованості керівництва клієнта про мету та зміст консультування і, водночас, знижує протистояння можливої опозиції. Цей етап один із найважливіших, тому що він установлює стосунки субординації між відповідальними сторонами: (1) топ-менеджмент спроможний прийняти зміни, (2) проблеми були визначені і визнані такими і (3) приймаються до обговорення всі ідеї, що надходять із низових рівнів. Ця стадія формує зацікавленість топ-менеджменту у проведенні змін.

Стадія 4 – розроблення рішень. Коли поточні і потенційні проблеми ідентифіковані і діагностовані, увагу потрібно переключити на розроблення рішень, спроможних забезпечити підтримку нового курсу діяльності. Як і в попередній фазі консультант відіграє значну роль, залучаючи всі рівні підприємства до розроблення ідей і методів розв'язання проблем. Рішення приймаються на основі поділу влади, приділяючи особливу увагу активній участі у підготовці колективних розв'язань проблем, що діагностувалися на третьому етапі. Така співпраця має велике значення для прийняття високоякісних рішень. Адже працівники набагато більше схильні до підтримки своїх власних ідей і рішень, ніж до продиктованих зверху.

Стадія 5 – експериментування і перевірка. Розроблення розв'язань проблем закінчено, настає черга

стадії експериментування і перевірки. На цій стадії рішення перевіряються на реальність і життєздатність за визначеною шкалою до подання їх вищому керівництву компанії. Крім того, метод, який було використано для вироблення рішень (взаємодія і поділ влади) переглядається і переоцінюється. Далі у ході реалізації змін на вищому рівні всі інші дрібні зміни рекомендуються на всіх наступних рівнях на експериментальній основі. У разі наявності позитивних результатів реалізації необхідна їх підтримка та відповідне сприйняття працівниками.

Стадія 6 – підтримка і сприйняття. Остання фаза успішних змін – розширення меж сприйняття та інтернаціоналізація досвіду попередніх змін. У зв'язку з тим, що перетворення повинні бути успішними і передбачати зростання підтримки з боку робітників, представлення змін персоналу повинне пройти через усі складові підприємства. Відповідно, шоста стадія спрямована на одержання підтримки персоналу отриманих результатів і здійснення заходів щодо сприйняття змін. Грейнер вважає, що, крім самих змін, найбільший ефект цього етапу – поліпшення сприйняття персоналом перетворень на всіх рівнях підприємства.

Критика моделі Грейнера. Оцінюючи модель Грейнера, можна сказати, що вона, як і будь-яка інша модель, спрощує здійснення процесу змін. Жодна модель не може охопити весь процес змін у комплексі, тому що кожному підприємству властива його певна специфіка. Більше того, даючи основний набір дій, неможливо змодельовати стандартний підхід до всіх ситуацій. Проте визначення цих шести стадій корисне з таких причин:

- розуміння того, що потрібно для успішних змін, які результати утворюються на кожній фазі, як відбуваються зміни в організації;
- за допомогою цієї моделі менеджери можуть розробити план змін та розглянути проміжні результати. Це допоможе підприємству працювати спокійно та ефективно;

- необхідно зауважити, що ефективно подання змін у більшості випадків залежить не лише від їх змісту, а й від вдалого виконання.

Опір змінам. Зміни неминучі, але вони рідко сприймаються без протестів. Опір змінам – звичайна людська реакція. Причин цьому багато й їх часто важко визначити. Однак, незважаючи на те, є опір відкритим чи прихованим, його потрібно сприймати, як матеріал для подальшого розгляду. Часто менеджери навіть не знають про причини виникнення опору. Нижче наведено список найбільш поширених причин виникнення опору змінам (рис. 3.20).

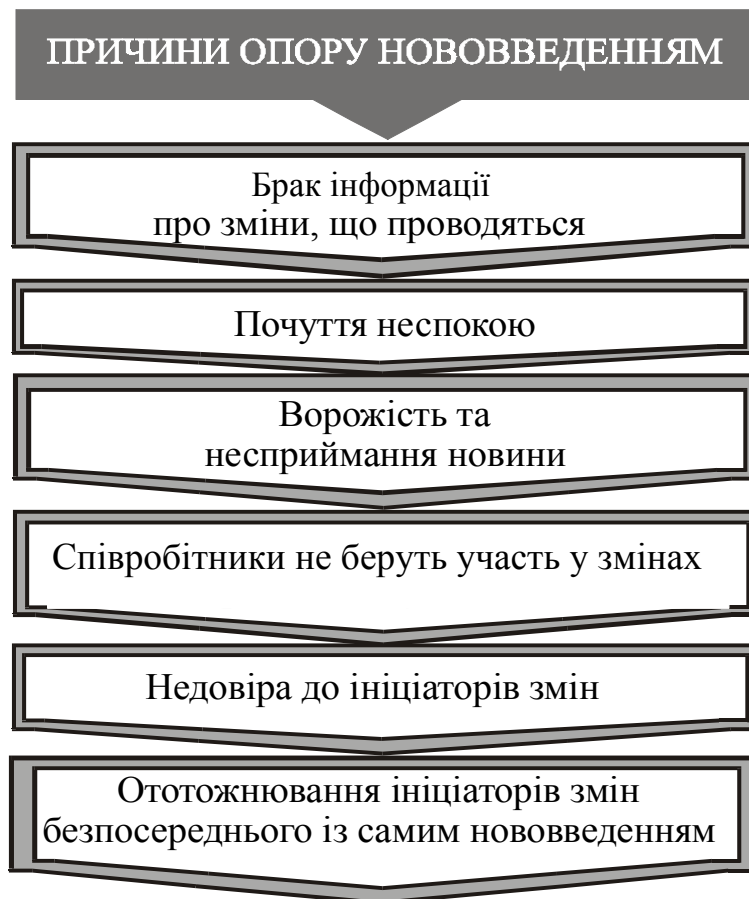


Рис. 3.20. Причини опору нововведенням

Джерело: розроблено авторами

Обмежені особисті інтереси. Кожний співробітник організації поводить себе таким чином, щоб реалізувати ті цілі, які він вважає для себе найважливішими. Отже, у тій мірі, в якій зміни є загрозою для статус-кво, індивідууми (групи)

чинять опір змінам, якщо вони вірять, що втратять щось цінне в разі їх запровадження. У такій ситуації працівники зосереджені на власних інтересах і лише частково звертають увагу на загальні цілі підприємства. Персональні цілі, що у результаті виникнення загрози їх реалізації, можуть спровокувати опір змінам:

- влада і контроль за ресурсами підприємства;
- гроші (підвищення прибутку або того, що може замінити прибуток);
- престиж (відповідальність за просування, наймання і звільнення);
- умови (уникання умов, що можуть потребувати додаткових персональних зусиль);
- безпека роботи (захист від можливої втрати своєї посади);
- фахова компетенція (чекання від товаришів по службі знань, технічного професіоналізму, фахового етичного поведіння).

У Digital Equipment Corp. (DEC) налаштована на успіх нова програма роботи налякала багатьох менеджерів. Програма була побудована на принципі «без босів» і передбачала створення команди за ланцюговим принципом. Робоча команда повинна складатися з 18 учасників без безпосереднього керівництва. Це вело до підвищення продуктивності праці й очевидного поліпшення якості. Члени команди розподіляли роботу між собою й організовували виробничий цикл від початку до кінця. Кожний був у курсі того, як працюють інші. Робітники самі встановлювали собі робочий час, складали розклад, перевіряли свою роботу. У них не було менеджерів, які контролювали час або якість. Кожний робітник мав ключі від входних дверей. Проте не кожному подобалися подібні зміни. Дійсно, багатьом не подобається працювати з людьми, які мають рівні з ними владу і права. У цьому разі такі індивіди не сприймають змін, бо не можуть примиритися з подібною рівністю.

Нерозуміння і недовіра. Люди також схильні до опору, якщо вони не розуміють установлених цілей або

запланованих змін. Не сприйняття нового може виникнути через недовіру між групами, що ініціюють зміни, і тими, хто адаптує їх у процесі модифікації. Недовіра і підозри часто є результатами чуток або перекрученої інформації. Це ускладнює процес ефективних комунікацій і створює гострі проблеми при здійсненні змін, як це сталося у Reading Industries. Тоді новий власник Reading Industries розв'язав проблему тим, що видав меморандум, який скасував чутки про можливе закриття підприємства. Але часто така тактика не спрацьовує, особливо коли робітники бачать занадто багато змін в управлінні, щоб довіряти слову власників. Персонал перебуває під постійним тиском змін і через це йде на різноманітні вчинки з метою стабілізації становища. Люди стають роздратованими, цинічними і недовірливими. Невпевненість штовхає їх на байдужість і постійні скарги.

Важливо зауважити, що люди чинять спротив не змінам, як таким, а непевності в їх доцільності та невизначеності результатів. Такому опору легше запобігти, ніж його усунути. Тому дуже важливо пояснити робітникам, чому запроваджуються зміни і як вони вплинуть на них.

Різне оцінювання. Опір змінам часто виникає, коли робітники по-різному оцінюють можливі втрати і вигоди. Для того, щоб зміни були сприйняті доброзичливо, люди повинні знати, що саме конкретна інновація означатиме для кожного персонально і для підприємства в цілому.

Різне оцінювання інноваційного процесу призводить до того, що інформація про зміни є неадекватною. Це типовий випадок, коли окремі співробітники мають різні рівні інформованості про зміни. Однак виникнення опозиції змінам не завжди погано. Конструктивна опозиція, подана шанованими співробітниками підприємства, є слушною нагодою для переоцінки ситуації і може вберегти підприємство від непродуктивної роботи, навіть від краху в результаті неправильно продуманих змін.

Низька спроможність до змін. Опозиція змінам може виникати через низьку спроможність до сприйняття змін. Невідомі наслідки змін можуть становити психологічну

загрозу для багатьох індивідів, викликаючи їхнє протистояння у такій мірі, яка загрожує почуттю самоповаги. Неспокій працівників може бути пов'язаний з нездатністю виробити нові навички і тип поводження, необхідні на новій посаді. Наприклад, людина, яка одержала більш високу посаду у результаті організаційних змін, повинна бути дуже задоволеною. Нова змістовна робота потребує нової поведінки, нового ставлення до колег та своїх нових обов'язків, відмови від деяких застарілих уявлень. Якщо зміни значні, а індивід має низьку спроможність до змін, він буде активним противником новацій.

За ставленням до організаційних змін працівників можна умовно поділити на відповідні *групи інноваційного реагування*:

- *інноватори* – працівники з виразно оформленими ознаками суб'єктності, винахідники, які завжди готові з певним ризиком генерувати та випробувати нові ідеї;
- *аналітики* швидко сприймають ідеї, але лише після їх відповідного аналізу. Як правило, ці працівники мають певний авторитет в організації та легко засвоюють нову інформацію;
- *прагматики* легко сприймають і швидко реагують на нові ідеї, але лише тоді, коли вони особисто виступають у ролі керівника інноваційного процесу;
- *скептики* можуть сприймати нововведення тільки під впливом більшості;
- *консерватори* не погоджуються з жодними перетвореннями, відчують дискомфорт від змін узагалі.

Консультант повинен пам'ятати про особливості інноваційної поведінки окремих працівників та узгодити з ними тактику подолання опору змінам.

Тактики подолання опору організаційним змінам. Існують різні тактики подолання опору змінам. Їх вибір, у першу чергу, залежить від різноманітних чинників, які властиві тій чи іншій ситуації. Основними тактиками подолання опору є навчання і спілкування консультантів з клієнтським персоналом, залучення тих, хто потенційно

налаштований на опір, до участі у змінах, ведення компромісних переговорів, маніпулювання і кооптація, а також примус.

Навчання і спілкування. Ініціатори змін часто володіють інформацією про ситуацію, що недоступна іншим робітникам підприємства. Шляхом оприлюднення своїх знань про ситуацію можна уникнути або протистояти опозиції змінам. Тактика навчання і комунікації заснована на схваленні всіма робітниками підприємства загальних цілей. Опір у цьому випадку може бути переборений шляхом навчання людей виявленню проблемних зон, усвідомленню необхідності змін. Тактика навчання і спілкування сприяє створенню чинників, що усунуть нерозуміння, пов'язане із «перекрученою» або неповною інформацією, і переорієнтують погляди під час дискусій.

Участь. Ефективним шляхом зниження протистояння і появи зобов'язань стосовно змін є залучення потенційно опірних працівників до процесу планування і реалізації змін. Участь дає робітникам можливість висловити свої побоювання з приводу нововведення та використати свої спеціальні знання у процесі планування. Коли, приміром, Allstate Insurance почав реорганізацію, його колишні робітники сформували команду, що включала всіх робітників і всі відділи. В результаті реорганізації було переміщено багатьох робітників, при цьому було ліквідовано цілий управлінський рівень. Без участі робітників у реорганізації зміни не могли б бути успішними. Як тактика подолання опору, участь заохочує до відкритої комунікації і розширює перспективи залучення всіх груп до процесу змін. Ця взаємодія заснована на раціональній організації груп, що володіють необхідним досвідом і взаємодіють на основі довіри. Звичайно, що вибір тактики участі подовжує процес змін, але й скорочує та полегшує реалізацію.

Переговори – це тактика протистояння опору шляхом проведення нарад і укладання угод для досягнення взаєморозуміння з приводу запропонованих змін. Ця тактика радить ініціатору змін трансформувати план змін відповідно

до потреб та інтересів активних або потенційно опірних працівників. Переговори й угоди застосовуються у ситуації, коли індивід або група «загубилися» у змінах і мають достатню силу для опору. Як тільки люди зрозуміють, що ініціатор змін готовий змінити свої позиції для запобігання опору, знайдеться відкритий шлях для укладання угоди та компромісу.

Кооптація і маніпулювання. *Кооптація* полягає у залученні головних опірників або окремих авторитетних робітників до прийняття рішень на підприємстві. *Маніпулювання* передбачає переконання опозиційно настроєних людей або груп без сприяння їх популярності і без їхнього усвідомлення необхідності здійснення процесу змін.

Форми маніпулювання та кооптації були дуже популярними способами відвернення опору й одержання підтримки. Тому кандидати до корпоративного керівництва обиралися не тільки за їх можливостями (спроможностями), але й за їхнім потенційним впливом на оточення (середовище) підприємства. Наприклад, підприємства можуть використовувати раду директорів як засіб для кооптування авторитетних власників акцій, таких як банки, профспілки або окремі групи. Також підприємства можуть залучити впливових власників акцій шляхом надання їм спеціальних привілеїв.

Примус. Використовуючи методи примусу, можна прийти до незгоди. Тоді лідируючі групи залучаються до процесу лише завдяки фінансованим очікуванням. Тактика заснована на відмові від консенсусу та використанні сили чи погроз, або і того, й іншого для сприйняття змін. Це може викликати організаційний конфлікт. З достатньо зрозумілих причин примус використовується дуже обережно.

Висновки

Для успішного проведення консультаційного процесу необхідно визначити модель взаємовідносин консультантів з клієнтом, яка дозволяла б виявити характер співпраці учасників на різних етапах консультування.

Управлінське консультування виділяє три узагальнюючі моделі консультаційних взаємовідносин: «експерт – клієнт», «лікар – пацієнт» та «співпраця». Найефективнішою вважається модель «співпраця». Спільна робота дозволяє розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми розв’язання проблем, що забезпечує можливість самостійно подолати управлінські труднощі.

Вибір моделі консультування вимагає визначення поведінки консультанта в клієнтській організації. Поведінкові ролі консультанта пов’язані зі змістом та особливостями консультаційного завдання. Поведінка консультанта також відповідає обраній стратегії внесення змін в організацію.

Стратегія спеціаліста-консультанта передбачає, що його робота обмежується плануванням змін. Консультант виходить з того, що проблему вже діагностовано клієнтом, він розробляє рекомендації та презентує їх керівництву.

Стратегія співпраці полягає у синхронізації зусиль консультанта і клієнта та одночасного їх спрямування на розв’язання проблеми. Ця стратегія використовує процесну консультацію, яка має за мету активізацію інноваційного потенціалу персоналу клієнтської фірми та сприяння використанню її власних ресурсів у впровадженні змін.

Стратегія навчання, як і стратегія спеціаліста, заснована на локальній участі консультанта у процесі змін. Консультант виступає у ролі викладача-інструктора, що надає освітні послуги персоналу клієнтської організації.

Розроблення рекомендацій як окремий етап консультаційного процесу включає визначення одного чи декількох варіантів розв’язання проблеми клієнта, вибір найкращого з них, презентацію рекомендацій клієнту та підготовку до впровадження схваленого плану організаційних змін.

Під час розроблення консультаційних рекомендацій використовують два методологічних підходи: усунення вузьких місць та проектування нового стану організації на основі концепції ідеальної системи.

Усунення вузьких місць передбачає розроблення такого управлінського розв’язання, яке дозволило б скасувати або

зменшити вплив виявлених негативних чинників чи ситуації взагалі на окремі підрозділи або організацію в цілому. Даний підхід застосовується, якщо діагностована проблема клієнта має локальний характер і не потребує комплексного організаційного поліпшення.

Проектування нового стану організації на основі концепції ідеальної системи полягає у визначенні сфери допустимих рішень, яка повинна бути розміщена між рівнем функціонування організації, спроектованим на основі технічного ідеалу, та рівнем, що базується на існуючому стані організації клієнта.

Розроблення переліку альтернатив розв'язання проблеми відбувається колективно, за участю консультанта і персоналу клієнта. Групова творча робота, заснована на принципі відкладеного обговорення, може здійснюватися методами мозкового штурму, конференції ідей, колективного блокнота, контрольних запитань, фокальних об'єктів та ін.

Для оцінювання альтернатив розробляють оцінювальну систему, що містить певний набір критеріїв. Виділяють оцінювальні системи «вартість – ефективність» та «вигоди – витрати». Під час оцінювання альтернатив виникає необхідність у використанні критеріїв, оцінювання за якими можуть бути отримані лише за допомогою спеціально розроблених вербально-числових шкал. Основними методами порівняння і відбору альтернатив рішення можуть бути якісні і кількісні оцінки.

Процес відбору альтернативи узгоджують з клієнтом та подають на обговорення. Презентація консультаційних рекомендацій повинна бути чітко спланована, відповідно змістовно структурована, містити візуально-ілюстровані матеріали та поєднувати усну і письмову форми подання інформації. Для правильного побудування презентації консультантові належить розуміти інтерес клієнтської організації в цілому та окремих індивідів. Тому необхідно визначити авторитетних працівників компанії клієнта, їх вплив на процес прийняття рішень, рівень їх інформованості та їх позицію відносно змісту запропонованих змін.

Контрольні запитання

1. Яким чином відбувається залучення персоналу клієнта до розроблення рекомендацій?
2. Як визначаються кроки здійснення реалізації запланованих змін?
3. У чому полягають методологічні підходи до розроблення консультаційних рекомендацій?
4. Яким чином відбувається розв'язання локальної проблеми клієнта шляхом усунення вузьких місць?
5. Як формується процес розроблення концепції ідеальної системи клієнта?
6. Які особливості проектування нового стану організації на базі технічно ідеального рішення?
7. У чому полягають методи аналізу проблеми?
8. У чому полягає сутність принципу відкладеного обговорення?
9. Як визначаються методи творчої групової роботи?
10. У чому полягає процес генерування ідей методом мозкового штурму?
11. Що таке метод Альтшулера та список контрольних запитань?
12. Як формується багатокритеріальне оцінювання альтернатив рішення?
13. У чому сутність вимог до переліку критеріїв оцінювання?
14. Як формуються оцінювальні системи «вартість – ефективність» та «вигоди – витрати»?
15. У чому полягає організація успішної презентації консультаційних рекомендацій?
16. Що таке структурування доповіді консультанта?
17. У чому полягає використання усної, письмової та наочної форм подання інформації?
18. Яким чином відбувається вибір моделі консультування?
19. Що таке експертна консультація, її характеристика та особливості?

20. Яким чином відбувається робота за моделлю «лікар – пацієнт»?

21. Що означає собою використання консультаційної співпраці?

22. Як формуються поведінкові ролі консультанта?

23. Яким чином формується консультаційна пропаганда, її види та цілі?

24. Яким чином відбувається процес внесення змін у організацію клієнта?

25. Яким чином визначається стратегія спеціаліста, умови її вибору?

26. У чому полягає сутність процесної консультації та стратегії співпраці?

27. У чому полягає сутність та особливості стратегії навчання?

Проблеми для обговорення

1. Вибір поведінкової ролі консультанта.
2. Особливості поведінки консультанта та взаємовідносин з клієнтом на різних етапах консультування.
3. Стимулювання творчої індивідуальної і групової роботи.
4. Генерація, оцінювання та відбір раціональних ідей.

Тести до розділу 3

1. Які існують різновиди діагностики за місцем у процесі консультування?

1. Робоча навчальна, дослідницька.
2. Персональна, незалежна, змішана.
3. Попередня, поточна.
4. Загальна, спеціальна.

2. Які методи належать до експертного оцінювання?

1. Анкетування та інтерв'ювання.
2. Дискусія.

3. Метод Дельфі.
4. Усі перелічені методи.

3. Які методологічні підходи використовуються у процесі розроблення консультаційних рекомендацій?

1. Системний, ситуаційний, процесний.
2. Усунення вузьких місць, концепція ідеальної системи.
3. Соціотехнічний, підхід з позицій людських відносин.
4. Консервативний, ліберальний, прогресивний.

4. У яких випадках доцільно використовувати метод «усунення вузьких місць»?

1. Діагностована проблема має локальний характер.
2. Діагностована проблема має глобальний характер.
3. Використовується виключно у виробничих підприємствах.
4. У процесі формування теоретично ідеальних систем.

5. У яких випадках доцільно використовувати метод «концепція ідеальної системи»?

1. Діагностована проблема має локальний характер.
2. Діагностована проблема має глобальний характер.
3. Використовується виключно у виробничих підприємствах.
4. У процесі формування теоретично ідеальних систем.

6. Назвати перелік документів, що описують роботу клієнтської організації.

1. Стандарти, формулювання стратегії, делегування повноважень.
2. Методичні і процедурні вказівки, організаційні схеми.
3. Плани бухгалтерських рахунків, опис роботи.
4. Усі вищеперераховані.

7. Назвати документи, що описують плани клієнта.

1. Ділові плани (коротко- і довгострокові), виклад цілей і завдань.
2. Календарні графіки і прогнози, бюджети.
3. Протоколи рад директорів.
4. Усі вищеперераховані.

8. Назвати документи, що характеризують основні показники діяльності клієнтської організації.

1. Річний звіт, звіт про виконання фінансового плану, протокольна документація, включаючи замовлення на постачання, кошториси витрат.
2. Вивчення персоналу, правові документи (включаючи авторські права. Патенти, торгові марки, франшизи).
3. Довідкова документація про покупців, співробітників, продукти, продавців.
4. Усі вищеперераховані.

9. Яку інформацію містять основні розділи консультаційної пропозиції?

1. Назва проблеми, стислий план її розв'язання, досвід консультантів у розв'язанні проблем аналогічного масштабу.
2. Визначення ролей та повноважень консультантів і персоналу клієнтської фірми згідно з обраною моделлю консультування.
3. Система контролю виконання запланованих робіт, попереднє оцінювання вартості консультування та організація здійснення оплати.
4. Усе вищеперераховане.

10. Які елементи містить у собі структура угоди про консультування?

1. Сторони, що укладають угоду; термін угоди; режим роботи консультанта; монопольне

використання, обмеження відповідальності консультанта, арбітраж.

2. Режим роботи клієнта; режим роботи консультанта, делегування повноважень; додаткова робота; конфіденційність, форс-мажорні обставини, реклама.
3. Оплата послуг; витрати, оплата за фактом, умови припинення роботи, незалежність консультанта, відповідність законодавству; підписання та розірвання угоди.
4. Усі вищеперераховані.

11. Характеристика моделі консультування «співпраця».

1. Консультант здійснює діагностику організації, виявляє проблеми клієнта та розробляє комплекс заходів. Процес упровадження змін здійснюється самостійно клієнтом.
2. Взаємовідносини співпраці дозволяють поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування.
3. Залучення консультанта лише на етапі розроблення консультаційних рекомендацій, клієнт самостійно проводить діагностику проблеми та реалізацію запропонованих консультантом рекомендацій.
4. Усе вищеперераховане.

12. Яка з наведених характеристик відповідає поведінковій ролі «консультант-пропагандист»?

1. Консультант пропонує клієнту вибір певної позиції з огляду на його діяльність.
2. Консультант виконує лише локальну експертну роботу, дає поради з приводу вже визначеної проблеми.
3. Організовує навчання у межах системи клієнта.
4. Консультант бере участь у прийнятті рішень паритетно з клієнтами.

13. Яка з наведених характеристик відповідає поведінковій ролі «технічний експерт»?

1. Консультант пропонує клієнту вибір певної позиції з огляду на його діяльність.
2. Організовує навчання у межах системи клієнта.
3. Консультант виконує лише локальну експертну роботу, дає поради з приводу вже визначеної проблеми.
4. Консультант бере участь у прийнятті рішень паритетно з клієнтами.

14. Яка з наведених характеристик відповідає поведінковій ролі «інструктор та викладач»?

1. Консультант пропонує клієнту вибір певної позиції з огляду на його діяльність.
2. Консультант виконує лише локальну експертну роботу, дає поради з приводу вже визначеної проблеми.
3. Організовує навчання у межах системи клієнта.
4. Консультант бере участь у прийнятті рішень паритетно з клієнтами.

15. Яка з наведених характеристик відповідає поведінковій ролі «помічник у розв'язанні проблем»?

1. Консультант виконує лише локальну експертну роботу, дає поради з приводу вже визначеної проблеми.
2. Організовує навчання у межах системи клієнта.
3. Консультант бере участь у прийнятті рішень паритетно з клієнтами.
4. Консультант пропонує клієнту вибір певної позиції з огляду на його діяльність.

16. Якою є основна характеристика «стратегії спеціаліста» при внесенні змін до організації-клієнта?

1. Розроблені консультантом пропозиції подаються до розгляду керівництву клієнта, оцінюються ухвалюються та реалізуються.

2. Консультування спрямоване на визначення способів розв'язання проблеми та заходів з їх упровадження, забезпечення її довгострокової підтримки та ефективності.
3. Консультант, який виступає у ролі викладача-інструктора, проведення спеціальних навчально-ігрових заходів, спрямованих на створення необхідної готовності персоналу до змін та усунення очікуваного опору інноваціям.
4. Усе вищеперераховане.

Ситуаційна вправа. Визначення та розв'язання проблем корпорацією Sun Microsystems Inc.

Передмова

У 1969 р. з метою збереження інформації на випадок екстремальних ситуацій, навіть у разі виникнення ядерної війни, Пентагон на базі чотирьох вузлових ЕОМ створив першу велику комп'ютерну мережу Advanced Research Project Agency (ARPA net). Невдовзі науково-дослідні інститути США одержали дозвіл використати цю мережу для цивільних проектів. У 1973 р. було створено перші інтернаціональні комутації ARPA net з Англією та Норвегією. В 1977 р. почалося об'єднання її з іншими мережами. Нова супермережа одержала назву Internet. З появою сервісної програми World Wide Web (WWW) в мережі виникає демографічний вибух користувачів. Нині вона об'єднує більш ніж 90 тис. мережевих структур 100 держав. За різними розрахунками число користувачів мережею Internet становить від 35 до 56 млн.

У результаті виникнення такої потужної мережі ведучі корпорації IBM, Apple, Power Macintosh та інші спрямували свої зусилля на створення нових прикладних пакетів програм для більш досконалого користування мережею Internet.

Sun Microsystems у 2013 р. та розв'язання проблеми

Останній чемпіонат світу з футболу надав Sun Microsystems Inc. прекрасну можливість підбадьорити співробітників компанії. В різних кінцях Сполучених Штатів понад 1100 робочих станцій та інших комп'ютерів Sun, об'єднаних в єдину мережу, забезпечували проведення турніру, слідкуючи за порядком, запам'ятовуючи кількість забитих м'ячів та реєструючи досягнення окремих гравців. Не дивно, що в рекламі продукції Sun знову зазвучали закличні нотки типу: «для бажаючих зробити бізнес граючись».

Але ситуація різко змінилася. За останні два роки компанія затримала випуск нових моделей, її процесори почали значно відставати з швидкодії, а в ряд програм вкралися серйозні помилки. Як наслідок, її частка ринку зменшилася з 20% в 2013 фінансовому р. до 9% в 2014 р., а вартість її акцій впала з 31 дол. у березні до 22 дол. у серпні 2014 р. Тим часом конкуренти не гаяли часу. Так, Hewlett-Packard Co та Silicon Graphics Inc., що запропонували більш продуктивні графічні робочі станції, відвоювали частку ринку Sun, залучивши декого із її давніх клієнтів. Водночас з протилежного флангу недорогі моделі Sun відтіснили новітні більш продуктивні ПК з процесорами Pentium (Intel Corp.) та Power-PC (IBM, Apple Computer і Motorola).

Та й ринок робочих станцій – традиційна вотчина Sun – схоже не виправдав її сподівань. Два роки тому це був сегмент комп'ютерного бізнесу, що найбільш бурхливо розвивався, і багато хто серйозно увірував у те, що робочим станціям – цим високопродуктивним настільним ЕОМ – самою долею призначено стати основою для розподільних систем оброблення інформації в компаніях. Але події навколо почали розвиватися за зовсім іншим сценарієм, і у 2015 р., за даними Dataguest Inc, збут робочих станцій збільшився до 10,5 млрд дол., або в цілому на 7%, тоді як продажі ПК зросли на 15%, досягнувши 73,7 млрд дол.

Цілком зрозуміло, що панування подібних тенденцій на ринку ускладнило і без того несолодке життя корпорації Sun, яка ще недавно вважалася однією з найбільш динамічних і

впливових у комп'ютерному світі. В міру того, як ставало зрозумілим, що Sun почала відставати, а її намагання вийти на ринок ПК і ПО виявилися безрезультатними, помітно зменшилась і наполегливість у тоні управляючого Sun Скотта МакНілі.

З огляду на наявну ситуацію відділ внутрішнього консультування проаналізував стан корпорації і визначив ряд проблем:

1) недостатність сили стратегічного управління, оскільки корпорація Sun розпалася на окремі незалежні відділи (виробництво, маркетинг);

2) щорічне зростання прибутків Sun на 15% можливе лише тоді, коли зростання обсягу її продажів буде коливатися в межах кількох десятків процентів;

3) мікропроцесори Spare поступаються за швидкодією виробам конкурентів, і Sun повинна довести, що її технологія перспективна;

4) розглянути можливе фінансування, націлене на підсилення маркетингових досліджень, а також в НДДКР для розроблення і встановлення більш потужних комп'ютерних мереж у великих корпораціях.

Виходячи з аналізу внутрішніх консультантів, була розроблена нова стратегія ведення бізнесу корпорації Sun. Її керівник скоординував управління шляхом об'єднання управляючих виробництвом, збутом та незалежними відділами, встановивши над ними контроль, на підставі якого розробляються загальні розв'язання з координації діяльності корпорації.

Створено новий відділ, що займається розробленням мережі послуг післяпродажного обслуговування під керівництвом Філіпа Семпера, який працював до цього 28 років у Andersen Consulting Electronic Data.

Сталося зміцнення відділу НДДКР шляхом об'єднання всіх незалежних відділів, що входять до цієї корпорації і займаються науково-дослідними роботами, в одне ціле. В процесі цього після копіткої праці об'єднаного відділу НДДКР був розроблений новий програмний продукт компанії для роботи в мережі Internet-Yava. В результаті

цього корпорація Sun значно потіснила конкурентів на ринках збуту з продажу програмного забезпечення, навіть лідерів, які займаються розробленням пакетів прикладних програм для роботи в супермережі Internet. На підставі того, що була вибрана правильна стратегія компанії Sun і завдяки правильному аналізу її стану в 2013 р., здійсненому внутрішніми консультантами, сьогодні компанія Sun Microsystems Inc. є лідером у системі продажу локальних комп'ютерних мереж і програмного забезпечення до них.

Завдання:

1. проаналізувати ситуацію компанії Sun у минулому і побудувати силове поле та карту позиційності діяльності Sun Microsystems Inc.;
2. визначити прожективну позиційність і чинники, які допомогли компанії Sun Microsystems вийти з ситуації, що склалася.

Завдання для самостійної роботи студентів

Послідовність етапів самостійної роботи

- У процесі підготування до вивчення теми усвідомити сутність методичного інструментарію консультаційного процесу й особливостей консалтингової послуги.
- Необхідно також усвідомити сутність і важливість попереднього аналізу проблеми і первинних контактів з клієнтом для отримання технічного завдання консультування.
- Потрібно також знати сутність, зміст консультаційних пропозицій, зміст і структуру підсумкового звіту про консультування та процедуру впровадження рекомендацій.
- Також потрібно знати технологію обґрунтування та вибору оптимального варіанта розв'язання діагностованої проблеми.

- На наступному етапі потрібно вивчити основні методи збирання інформації для консультанта.
- Засвоїти класифікацію видів діагностики у процесі управлінського консультування (УК).
- Засвоїти основні причини опору нововведенням у організації-клієнта та методи їх подолання.
- Використовуючи періодичну літературу та джерела Інтернету, ознайомитися з особливостями поведінки консультанта, що відповідає обраній стратегії внесення змін у організацію-клієнта закордонними консалтинговими фірмами, на основі чого визначити можливості використання закордонного досвіду в практиці вибору стратегії вітчизняними консалтинговими фірмами та підготувати доповідь.

Завдання 3.1. Класифікація видів та основних етапів діагностики у процесі управлінського консультування (УК).

Мета: набутти навичок диференціації видів та основних етапів діагностики у процесі управлінського консультування.

Зміст завдання: на підставі вивчення матеріалів рекомендованих джерел описати види та основні етапи діагностики у процесі управлінського консультування та обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка.

Завдання 3.2. Методи управлінського консультування. Формування «методичного портфеля».

Мета: набутти навичок використання методів управлінського консультування та формування «методичного портфеля».

Зміст завдання: на підставі вивчення матеріалів рекомендованих джерел описати основні методи управлінського консультування, особливості формування «методичного портфеля».

Завдання 3.3. Основні етапи організації і проведення експертного опитування.

Мета: набутти навичок організації і проведення експертного опитування за основними етапами.

Зміст завдання: на підставі вивчення матеріалів рекомендованих джерел описати особливості й основні етапи організації та проведення експертного опитування.

Завдання 3.4. Зміст і мета позиційного аналізу як діагностичної методики управлінського консультування.

Мета: набутти навичок проведення позиційного аналізу як діагностичної методики управлінського консультування.

Зміст завдання: на підставі вивчення матеріалів рекомендованих джерел описати особливості і зміст проведення позиційного аналізу як діагностичної методики управлінського консультування.

Завдання 3.5. Моделі взаємовідносин консультантів з клієнтом (модель консультування), їх характеристика.

Мета: набутти навичок використання моделей взаємовідносин консультантів з клієнтом (модель консультування).

Зміст завдання: на підставі вивчення матеріалів рекомендованих джерел описати особливості та зміст моделей взаємовідносин консультантів з клієнтом (модель консультування) та надати їх характеристику.

Завдання 3.6. Поведінкові ролі консультанта і робота з клієнтом та їх характеристика.

Мета: набутти навичок використання поведінкових ролей консультанта у роботі з клієнтом залежно від виявлених проблем.

Зміст завдання: на підставі вивчення матеріалів рекомендованих джерел описати особливості і зміст поведінкових ролей консультанта у роботі з клієнтом залежно від виділених проблем та надати їх порівняльну характеристику у формі таблиць.

Завдання 3.7. Моделі та алгоритм процесу внесення змін в організацію.

Мета: набутти навичок побудови моделей та алгоритму процесу внесення змін в організацію.

Зміст завдання: на підставі вивчення матеріалів рекомендованих джерел описати особливості і зміст побудови моделей та алгоритму процесу внесення змін в організацію. Розглянути загальну характеристику кожної стадії здійснення організаційних змін.

Завдання 3.8. Основні тактики подолання опору організаційним змінам.

Мета: набути навичок використання основних тактик подолання опору організаційним змінам.

Зміст завдання: на підставі вивчення матеріалів рекомендованих джерел описати особливості і зміст основних тактик подолання опору організаційним змінам. Розглянути загальну характеристику кожної тактики.

Завдання 3.9. Дати відповіді на тестові запитання (зі збірника тестових завдань).

Рекомендовані джерела

Основні: 1–5, 7.

Додаткові: 8–13, 16, 18, 22, 27, 29, 30.

Інтернет-ресурси, періодичні видання: 32–37, 39.

Розділ 4. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ, ЩО НАДАЮТЬ КОНСУЛЬТАЦІЙНІ ПОСЛУГИ

- Тема 4.1. Особливості організаційної структури консалтингових фірм.
- Тема 4.2. Управління роботою консультаційної фірми на основі інтеграційного (проектного) підходу.
- Тема 4.3. Особливості кадрової політики консалтингових фірм. Відбір, наймання та навчання персоналу консалтингових фірм.
- Тема 4.4. Визначення стратегічного вибору консалтингової фірми. Стратегії надання консультаційних послуг.

Ключові слова: організаційна структура, консалтингова фірма, управління роботою фірми, інтеграційний підхід, кадрова політика консультаційної фірми, навчання персоналу, відбір та наймання персоналу, стратегічний вибір фірми, стратегії надання послуг, критерії вибору стратегії, оцінювання альтернатив, консалтингова діяльність, консалтингові продукти, інформаційні технології, конфіденційність.

Після вивчення теми Ви повинні вміти:

- знати особливості організаційної структури консалтингових фірм та організовувати їх розвиток;
- управляти роботою консультаційної фірми на основі інтеграційного підходу;
- здійснювати відбір, наймання та навчання персоналу консалтингових фірм;
- визначати стратегічний вибір консалтингової фірми та основні стратегії надання консультаційних послуг, визначати сутність та основні критерії вибору консалтингової послуги.

Методичні рекомендації щодо вивчення розділу 4

У процесі вивчення теми потрібно усвідомити особливості організаційної структури консалтингових фірм, управління роботою консультативної фірми на основі інтеграційного підходу.

Вивчити також особливості кадрової політики консалтингових фірм щодо відбору, наймання та навчання персоналу.

Потрібно також усвідомити сутність стратегічного вибору консалтингової фірми, різновиди стратегій надання консультативних послуг.

Розкриття змісту теми 4.1. Особливості організаційної структури консалтингових фірм

Різноманітність структур управління консалтинговими фірмами пояснюється їх розмірами, напрямками діяльності та особливостями організаційних культур. Розглянемо найбільш поширені з них.

Лінійно-функціональна структура управління, в основу якої покладено принцип єдиноначальності, є формалізованою багаторівневою ієрархією.

Така структура найбільш ефективна у випадках:

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

Цю багаторівневу структуру можна представити у вигляді *управлінської піраміди* (див. рис. 4.1).

Розглянемо більш детально рівні піраміди:

Перший рівень – *консультанти без рангів*, які поодиночці або бригадами виконують роботу для клієнта.

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



Рис. 4.1. Ієрархія управління консалтинговою фірмою

Джерело: розроблено авторами

Їх основними функціями є:

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

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

Наставник – відповідальний за консультантів, які працюють поодиночці на об'єктах, територіально розташованих неподалік один від другого. До його функцій входить обговорення наявних проблем та, у разі потреби, особиста участь у їхньому розв'язанні.

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

Як правило, співвласниками також є регіональні віцепрезиденти, президент та виконавчий комітет (четвертий–шостий рівні).

До основних функцій співвласників належать:

- проведення попередніх переговорів про проблеми і роботу, яку необхідно виконати;
- підготування контракту;
- формування бригади консультантів;
- загальний нагляд за ходом роботи;
- розв’язання конфліктних ситуацій, що виникають між консультантами і клієнтом;
- коригування звіту про виконану роботу і передача його керівництву компанії клієнта.

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

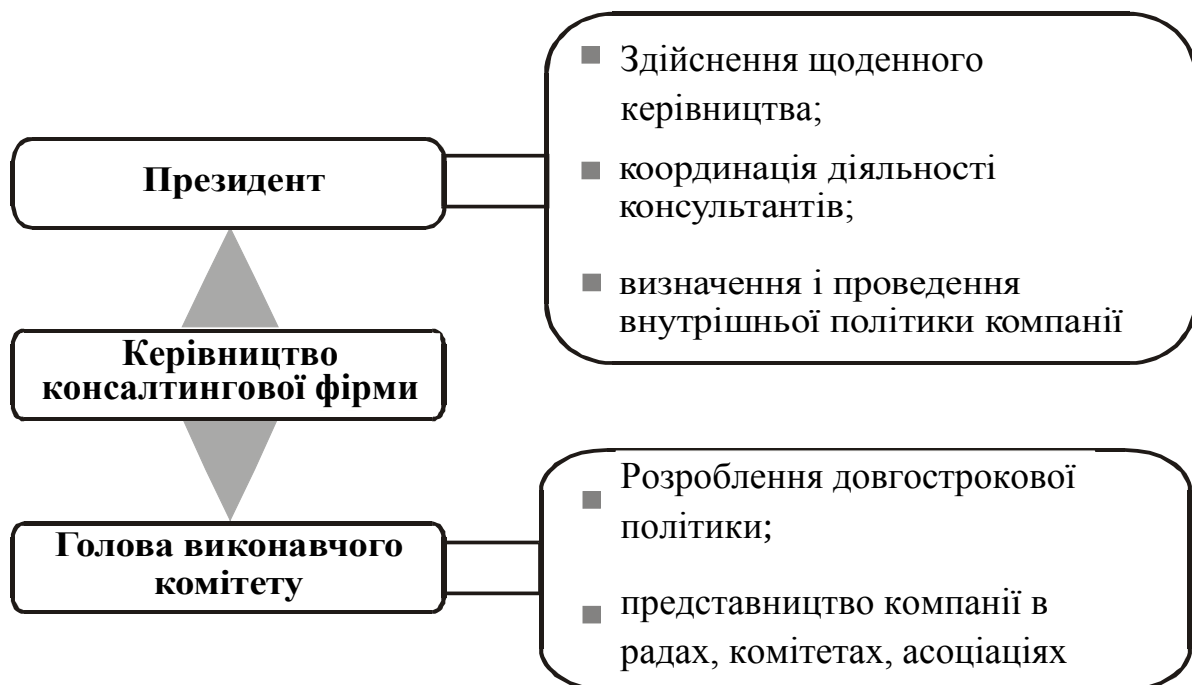


Рис. 4.2. Функції вищого керівництва консалтингової фірми

Джерело: розроблено авторами

Нагорі піраміди знаходиться директор-розпорядник (голова виконавчого комітету). Також до вищого керівництва компанії належать президент та голова виконавчого комітету (див. рис. 4.2).

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

Лінійно-функціональна структура управління застосовується у разі багатопрофільної діяльності фірми, яка спеціалізується як за галузевим, так і функціональним принципом, має регіональну мережу та зарубіжні філіали (див. рис. 4.3).

Властивістю таких компаній є створення допоміжних підрозділів, які спрощують роботу основних департаментів організації. *Допоміжні служби* покликані виконувати такі завдання:

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

Відділ або служба інформації (інформаційно-дослідницький) і бібліотека дозволяють більш ефективно працювати з інформацією та спростити роботу консультантів. Ці відділи займаються роботою, пов'язаною з пошуком нового в сфері теорії і практики управління, систематизацією і переробленням отриманої інформації, аналізують досвід, накопичений консультантами під час проведення досліджень і виконання та ін.

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

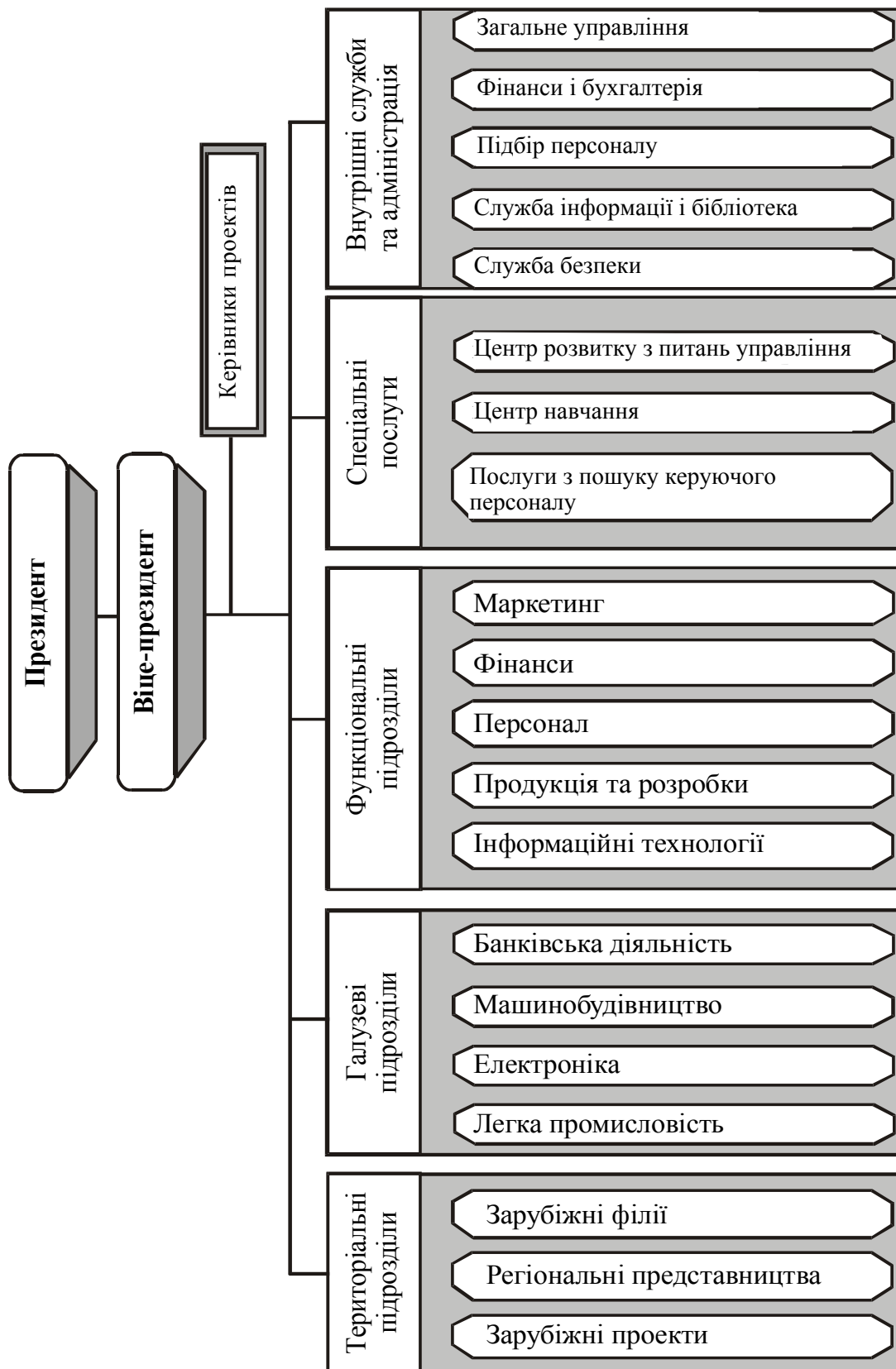


Рис. 4.3. Типова лінійно-функціональна організаційна структура консалтингових компаній

Джерело: розроблено авторами

Консультаційна робота нерозривно пов'язана з дослідженням управлінських процесів та підготовкою управлінських кадрів (рис. 4.4).

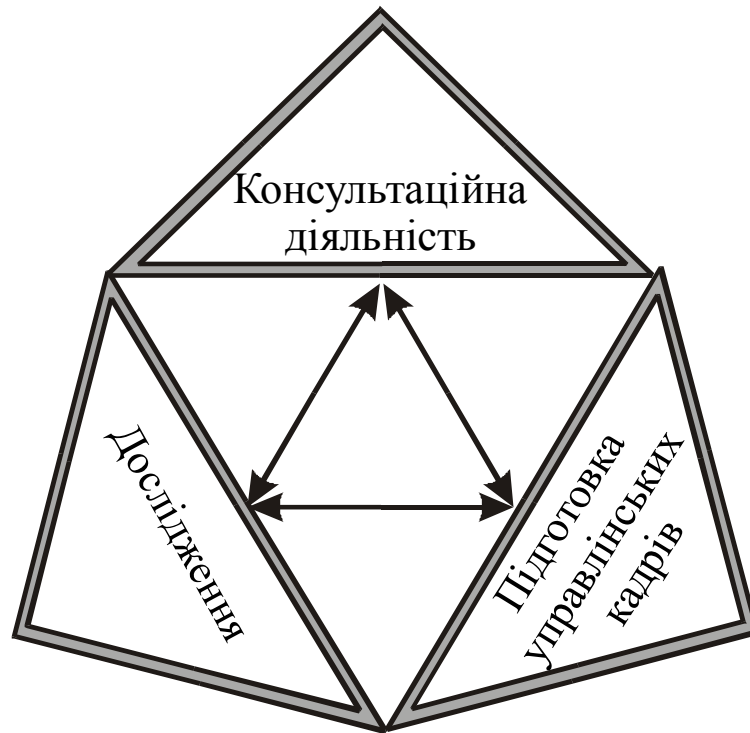


Рис. 4.4. Основні елементи діяльності консалтингової фірми

Джерело: розроблено авторами

Тому створення структури, в якій наявні всі ці види відділів, дозволяє поєднати досвід консультантів з творчим пошуком та передаванням цих знань у процесі навчання.

Матрична структура управління, як правило, створюється на базі функціональної структури.

Під час свого зростання консультаційна фірма йде шляхом «захоплення» нових регіонів, країн і континентів. Це потребує створення регіональних відділень, що обслуговують той чи інший регіон. Ними можуть бути тимчасові групи, зайняті пошуком нових клієнтів; великі контори, спроможні самостійно надавати консультації з широкого кола проблем.

Головна ідея структури управління регіональних відділень (див. рис. 4.5) полягає в тому, що члени цільової групи або бригади, включаючи як консультантів регіональних

відділень, так і фахівців з функціональних відділів, перебувають у подвійному підпорядкуванні: тимчасовому – у керівника регіонального відділення; постійному – у керівника функціонального відділу.

Створення тимчасових цільових груп одержало широкий розвиток у проектному управлінні. Об'єктивний процес ускладнення рівня проблем, що розв'язуються, і спеціалізація консультантів у окремих сферах знань потребують створення тимчасових груп для більш успішної роботи. Саме вони є ядром матричної структури.

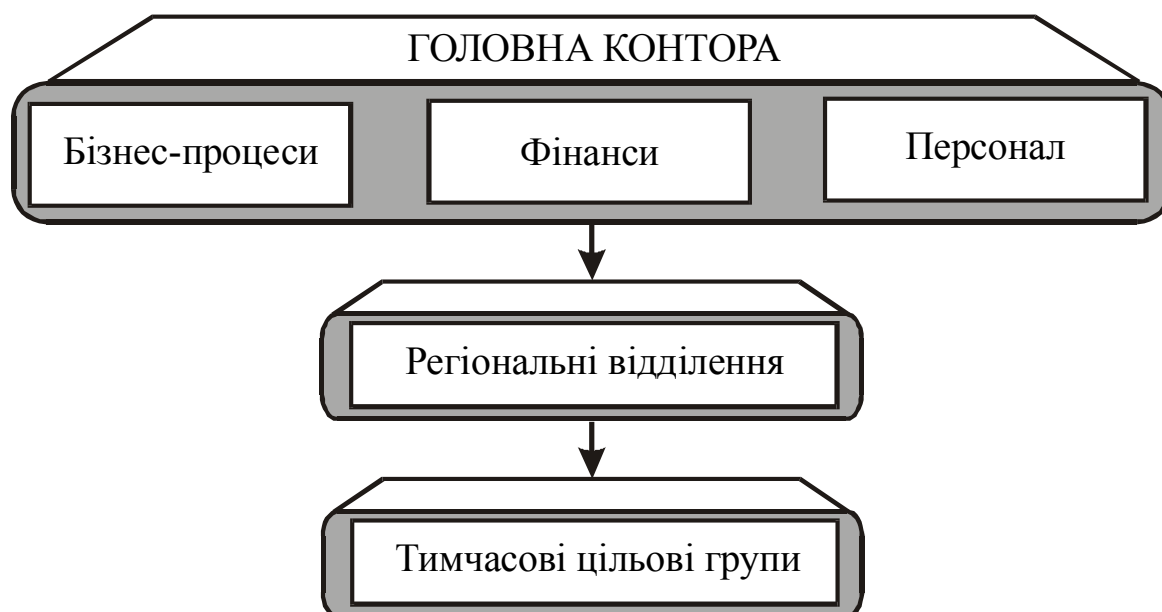


Рис. 4.5. Структура управління регіональних відділень консалтингової фірми

Джерело: розроблено авторами

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

Створення матричної структури за проектним принципом дозволяє менеджеру проекту об'єднати консультантів з різних функціональних підрозділів для виконання проектних робіт (див. рис. 4.6).

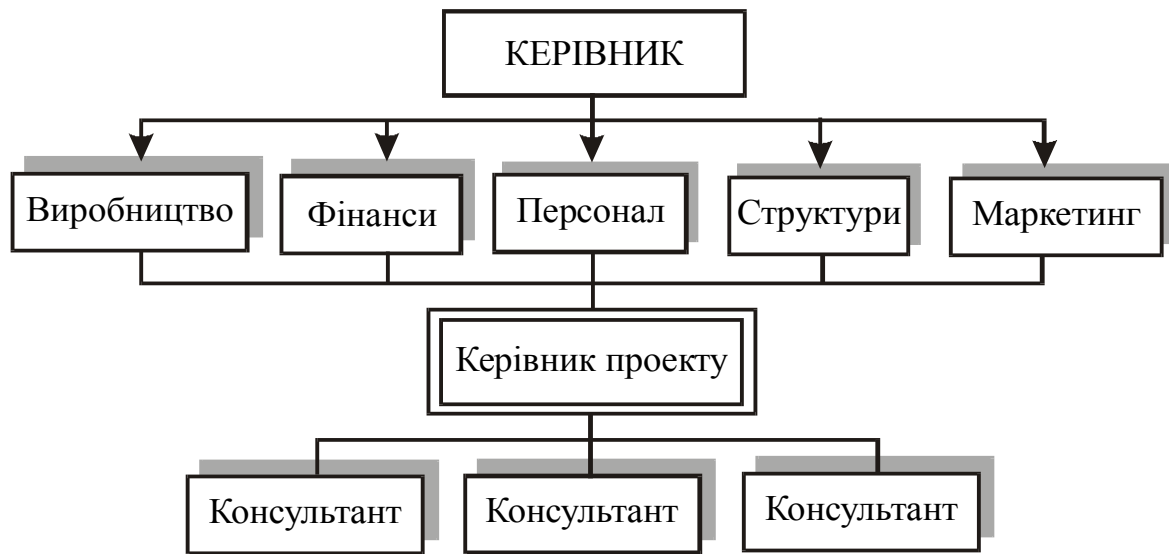


Рис. 4.6. Матрична структура, що побудована за проектним принципом

Джерело: розроблено авторами

Менеджер проекту відповідає на запитання: «Що і коли повинно бути виконано?» (рис. 4.7), функціональний керівник – «Хто й яким чином буде виконувати роботу?».



Рис. 4.7. Компетенції менеджера проекту

Джерело: розроблено авторами

Організаційна структура філіалів будується за функціональним принципом (див. рис. 4.8). Вона дозволяє знизити витрати, пов'язані з переїздами консультантів, полегшити пошук клієнтів, ознайомитися із специфікою багатьох країн. Перевагами такого структурування є зберігання традицій і політики головної компанії, можливість навчання консультантів у головному центрі, порозуміння кадрів усередині компанії, подолання мовного бар'єра у спілкуванні з клієнтами та проведення регулярних зустрічей, семінарів головним і регіональними відділеннями.

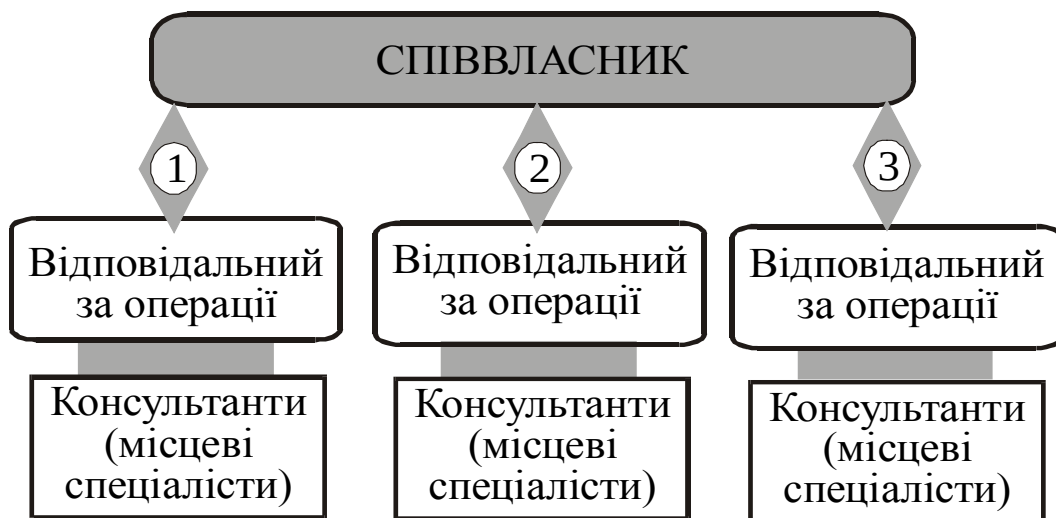


Рис. 4.8. Організаційна структура філіалів консультаційної фірми

Джерело: розроблено авторами

Площинна структура, як різновид матричної, будується за принципом зменшення рівнів ієрархії та скорочення ланок між робочим консультантом і головним управляючим. Це сприяє розвитку співпраці і подоланню бар'єрів службового положення усередині фірми.

Організаційна структура фірм, що ведуть агресивний збут, передбачає створення спеціальних маркетингових підрозділів, які здійснюють пошук потенційних клієнтів та їх заохочення до використання консультаційної допомоги. Компанії, що дотримуються політики агресивного збуту, використовують у своїй практиці маркетинговий досвід

окремих провідних консультантів-партнерів, які мають певний авторитет у бізнес-середовищі. Залучення досвідчених працівників до маркетингу продукту конкретної фірми сприяє персоніфікації консультаційних послуг та формуванню довіри клієнтів.

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

Розкриття змісту теми 4.2. Управління роботою консультаційної фірми на основі інтеграційного (проектного) підходу

Досвід роботи консалтингових фірм, як зарубіжних, так і вітчизняних, переконує у перевагах організації виконання консультаційних робіт проектним методом. Розглядаючи консультаційне завдання як проект, *управління фірмою бере на себе процес планування, організації, стимулювання і контролю окремих консультаційних проектів в умовах обмеженості наявних ресурсів і необхідності їх погодження у часі.*

Унаслідок цього головною структурною одиницею управління стає не консультант, а консультаційний проект, що здійснюється проектною групою (командою).

Консультаційний проект – це комплексна діяльність, що має специфічні цілі, певні терміни початку і закінчення робіт, тимчасові обмеження у часі, витратах, а також визначені трудові, матеріальні і фінансові ресурси, спрямовані на досягнення конкретних результатів.

Управління проектом спрямоване на розв'язання таких завдань, як:

- визначення і обґрунтування цілі;
- побудова організаційної структури;
- визначення необхідного обсягу робіт;
- добір персоналу необхідної кваліфікації;
- підготування всієї потрібної документації;
- визначення термінів виконання проекту і графіка його реалізації;
- оцінювання необхідних ресурсів;
- калькулювання та аналіз витрат проекту;
- забезпечення контролю за ходом виконання проекту.

Ключову роль в управлінні проектом відіграють **керівники консультаційних проектів і проектних груп (проект-менеджери)**. Вони виконують такі функції:

- просунення консалтингового продукту на ринок;
- пошук і переговори з потенційними клієнтами;
- проведення попереднього дослідження клієнтської організації;
- розроблення і надання клієнту консультаційної пропозиції, узгодження окремих пунктів договору на виконання робіт;
- управління консультаційним проектом;
- структурування робіт з проекту;
- здійснення календарного планування проекту;
- визначення необхідних ресурсів для виконання проекту, в тому числі чисельного і персонального складу команди консультантів;
- розподіл робіт і визначення матриці відповідальності;
- технічне керівництво консультантами, зайнятими виконанням проекту;
- ведення або контроль за наданням необхідної документації проекту;
- забезпечення зв'язку з клієнтом, організація робочих зустрічей замовника з керівництвом консультаційної фірми;
- огляд і підготування поточних і заключного звітів при виконанні консультаційного проекту;

- мотивацію членів команди;
- контроль за ходом реалізації проекту, коригування планів виконання робіт і узгодження з клієнтом можливих змін у ході реалізації проекту.

Однією з найважливіших функцій менеджера проекту є *структурування робіт з проекту*. Структурування – невід’ємна частина загального процесу управління проектом, яке включає визначення його цілей, а також підготування плану проекту, матриці розподілу відповідальності та обов’язків. До основних завдань структурування проекту належать:

- поділ проекту на блоки (етапи, стадії);
- розподіл відповідальності за окремі елементи проекту;
- погодження запланованих витрат часу з наявними ресурсами часу консультантів у випадку, якщо вони задіяні у виконанні декількох проектів;
- точне оцінювання необхідних витрат – матеріалів, часу, інших ресурсів;
- погодження окремих робіт проекту в часі;
- перехід від загальних цілей до персональних завдань членам команди.

Розкриття змісту теми 4.3. Особливості кадрової політики консалтингових фірм. Відбір, наймання та навчання персоналу консалтингових фірм

Сучасні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг свідчать про наявність у ньому монополістичної конкуренції, за умов якої велика кількість продавців прагне як найвигідніше продати свої товари зі схожими споживчими якостями.

Однак високу якість консалтингової послуги визначають унікальність методології та інструментарію консультування, новітність ідей, що утворюють «ноу-хау» кожної фірми. Тому

боротьба за споживача на ринку консультування позначена прагненням найбільш повно та якісно задовольнити клієнта. Консультаційний продукт, що цілком задовольнив би споживача, можуть створити лише висококваліфіковані професіонали. Пам'ятаючи про це, менеджери консалтингових фірм проводять ретельний відбір консультантів.

За оцінюванням спеціалістів кадрових агенцій та керівників консалтингових фірм, цільовий сегмент ринку трудових ресурсів досить обмежений, незважаючи на численність випускників економічних ЗВО. Кількість потенційних співробітників консалтингових фірм обмежує відбір за професійними вимогами, віковим цензом, а також особистими характеристиками кандидатів.

Сьогодні кадри консалтингових фірм мають досить високий рівень зовнішньої ротації. Труднощі професійної кар'єри консультанта змушують його або шукати більш високої посади у інших фірмах, або створювати власну організацію (таким чином створюється більше половини нових консалтингових фірм). Очевидно, що реалізація успішної кар'єри залежить від професіоналізму консультанта.

Однак можна виділити специфічні характеристики консультанта, що відрізняють його від інших професій (див. табл. 4.1). До них належать наявність аналітичних здібностей, здатність до творчого підходу та оригінального бачення проблем, компетентність у сфері поведінкових наук та інноватики, а також емоційна зрілість.

Найчастіше у процесі консультування консультант зустрічається з необхідністю виявлення природи негативних змін, що виникли в організації клієнта, та визначення механізму їх походження. Тому саме *аналітичні здібності та діагностичні навички* сприяють успіху консультування. Проведення діагностики вимагає зосередженості та професійної інтуїції для безпомилкового визначення причинно-наслідкових зв'язків та побудування «дерева цілей».

Оскільки людські стосунки в організації клієнта досить часто є причиною конфліктів, консультантові належить, для досягнення успіху реалізації рекомендацій, оцінити природу

та динаміку відносин в організації клієнта, культуру бізнесу, подолати опір новаціям та переконати клієнта у необхідності змін. Для цього потрібно володіти основами *поведінкових наук та інноватики*.

Таблиця 4.1

Вимоги до менеджмент-консультантів

<i>Здібності</i>	<i>Характеристика</i>
Інтелектуальні здібності	• Здатність аналізувати • швидке засвоєння великих інформаційних масивів • логіка, творчість та оригінальність мислення • здатність синтезувати, узагальнювати, продукувати нові ідеї
Емоційна зрілість	• Чесність, об'єктивне оцінювання власних можливостей • врівноваженість • незалежність поглядів • можливість протистояти пресингу
Особисті якості	• Почуття власної гідності • дух підприємництва • ініціативність • ділова етика
Контактність	• Уміння встановлювати контакти, оцінювати та передбачувати людські реакції • здатність входити у довіру • уміння слухати, переконувати, навчати та заохочувати
Фізичні якості	• Уміння адаптуватися до роботи в інших соціально-психологічних умовах • здатність витримувати певні інтелектуальні і фізичні навантаження, стрес

Джерело: розроблено авторами

Результативність консультування у багатьох випадках визначається довгостроковим стабільним поліпшенням роботи клієнтської організації. Однак для того, щоб досягти ефекту, необхідні не лише значні зусилля з боку

консультанта, але й сприяння персоналу реалізації нововведень. Ця ситуація вимагає безумовної *об'єктивності, чесності*, а також *здатності консультанта протистояти можливим поразкам і труднощам*. Інколи вміння переконувати може бути більш важливим, ніж конкретні управлінські знання.

Мета, елементи та види кадрової політики. Якість консалтингової послуги як інтелектуального продукту залежить від творчого особистого потенціалу консультантів, ефективності організації та мотивації праці. Отже, основним чинником успіху роботи консалтингової фірми є ефективна кадрова політика. Особливості побудування кадрової політики консалтингових фірм пов'язані із специфікою управління творчим, високоінтелектуальним персоналом.

Кадровою політикою традиційно вважають систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії компанії. Тому методи роботи з персоналом консультаційна фірма використовує згідно з обраною концепцією бізнесу.

Метою кадрової політики консалтингової фірми є забезпечення збалансованості процесів поновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів. Безумовно, що основними чинниками впливу на кадрову політику фірми є стан зовнішнього середовища та ситуація на ринках консалтингових послуг і праці.

Кадрова політика консалтингової фірми багато у чому залежить від організаційної культури. Існують фірми, що об'єднують окремих професійних консультантів, які не поєднані єдиною корпоративною метою і виконують консультаційні завдання індивідуально. Однак найбільш успішними є фірми, які організовують працю консультантів на основі співпраці та формування команди консультантів для виконання консультаційного проекту.

Досвід роботи провідних консалтингових фірм свідчить про те, що їх основною конкурентною перевагою є унікальний кадровий потенціал та культура бізнесу. Досить високий рівень корпоративної культури робить компанію

привабливою для талановитих працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, в свою чергу, створюють відповідну репутацію фірми, залучають нових споживачів та висококваліфікованих співробітників. Головним завданням консалтингових фірм є сприяння зростанню професійної компетенції консультантів та розвитку їх навичок і вмінь.

Основними елементами кадрової політики (рис. 4.9) є відбір та наймання персоналу, підготування консультантів до роботи та їх подальше періодичне навчання, мотивація й організація праці, планування службового зростання.

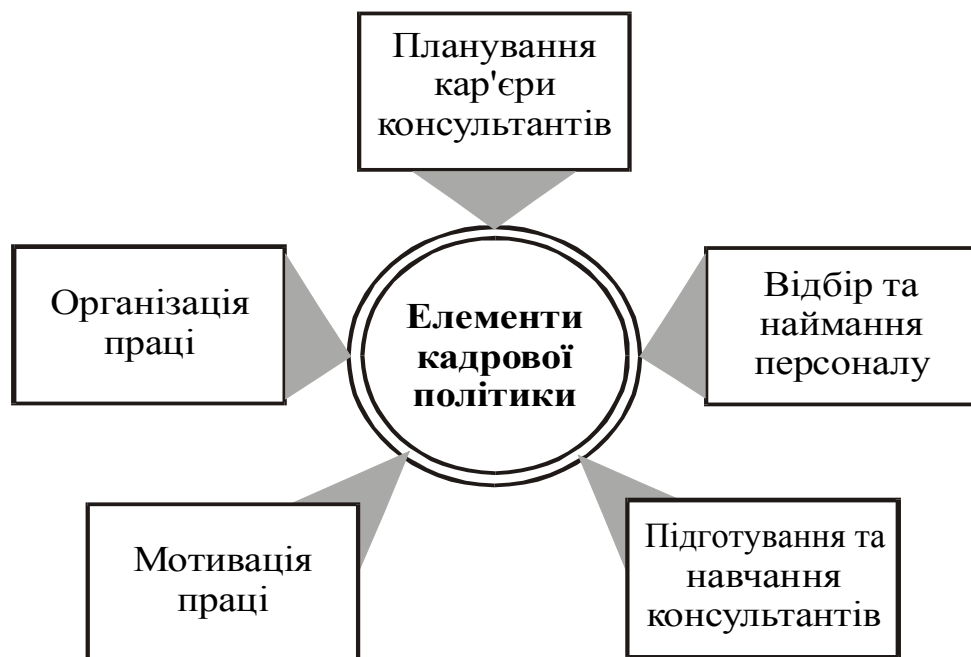


Рис. 4.9. Основні елементи кадрової політики консалтингових фірм

Джерело: розроблено авторами

Про ефективність кадрової політики, її вплив на загальний стан компанії можна говорити, якщо в організації наявні:

- планування ресурсів (оцінювання наявних трудових ресурсів, визначення майбутньої потреби у кадрах та способів пошуку кандидатів на вакантні посади, оцінювання результативності минулого набору);
- відбір та адаптація персоналу (оцінювання результативності відбіркового процесу та адаптаційних заходів);

- система стимулювання (атестація, персоніфікація заробітків, моніторинг рівня оплати на ринку праці);
- ротація персоналу (система кадрового моніторингу, певний соціально-психологічний клімат, внутрішні комунікації, оцінювання результативності методів планування кар'єри).

Кадрова політика в організації може відігравати пасивну, превентивну та активну роль.

Пасивна роль кадрової політики зводиться до ліквідації негативних наслідків конфліктів, коли керівництво врегульовує суперечку без прагнення виявити та усунути її причину.

Превентивна роль базується на діагностиці персоналу та прогнозуванні кадрової політики на середньостроковий період.

Активна роль кадрової політики надає можливість розроблення цільових кадрових програм, їх корекції на основі постійного моніторингу службової ситуації та відповідно до змін зовнішнього середовища.

Відбір, наймання та навчання персоналу. Успішність консультаційної діяльності фірми в цілому і кар'єри кожного окремого консультанта формується під час відбору претендентів на консультаційну роботу. Незважаючи на специфічність кожного наймання та критеріїв оцінювання кандидата, можна виділити основні положення, на яких базується процедура відбору персоналу консалтингової фірми.

У сфері світового консалтингового бізнесу постійно відбувається значне збільшення кількості працюючих, отже, як у великих консалтингових корпораціях, так і малих фірмах наявна проблема набору персоналу.

Досвід кадрових агенцій України свідчить, що нині конкурс на заміщення вакансії у фірмах-лідерах консалтингового бізнесу перевищує 100 осіб на одне місце. Така ж конкуренція претендентів і в зарубіжних країнах. Цю ситуацію можна пояснити привабливістю професії та високими вимогами, що застосовуються до кандидатів під час відбору і водночас обмежують обсяг цільового сегмента ринку праці.

По-перше, рівень освіти претендентів повинен, щонайменше, відповідати бакалаврату економічного профілю (провідні фірми навіть віддають перевагу випускникам університетів з дипломами магістрів ділового адміністрування). Теоретичний курс, отриманий у бізнес-школі, бажано доповнити досвідом практичної роботи на промисловому підприємстві. Однак набір категоричних вимог остаточно залежить від організаційної культури компанії.

По-друге, вимоги до особистості претендентів відповідають аналогічним вимогам до менеджерів вищої та середньої ланки. Але оскільки консультанти не наділені формальною владою, їм належить краще орієнтуватися у комунікаційних науках, вміти переконувати, пропагувати, а також презентувати і продавати свої ідеї.

Також важливу роль при відборі відіграє вік претендента. Перевагу отримують кандидати віком до 35 років.

Відбір персоналу. Процедура відбору є візитною карткою компанії. Рівень напрацьованості схем пошуку та відбору кандидатів залежить від розміру фірми, її іміджу та тривалості роботи на ринку. Але багато середніх та малих консалтингових фірм не мають напрацьованої системи відбору кадрів. Найчастіше рішення про прийом на роботу приймає керівник фірми на основі особистої співбесіди, наявних характеристик та рекомендацій здобувача.

Процедура відбору може включати екзамени з професійної підготовки, співбесіди зі старшими консультантами та керівниками напрямів діяльності для визначення рівня кваліфікації претендента. Відбіркові інтерв'ю дозволяють здійснити відсів претендентів, які не задовольняють вимоги, та надати випробувального терміну перспективним учасникам екзаменів. Основним елементом відбіркової процедури є співбесіда керівника фірми та претендента. Мета співбесіди – знайомство з претендентом та аналіз його досвіду, досягнень, оцінювання індивідуальних якостей: загальної ерудиції, глибини розуміння проблем, комунікативних здібностей, цілеспрямованості.

Деякі фірми сьогодні використовують спрощену відбіркову процедуру, що пояснюється неможливістю відшкодування значних фінансових ресурсів на проведення серйозних заходів пошуку та відбору персоналу. Але авторитетні консалтингові фірми щорічно витрачають декілька десятків тисяч дол. на залучення нових кадрів. У результаті жорсткої процедури відсіву провідні консалтингові фірми щорічно приймають на роботу лише 1–2% усіх бажаючих займатися консультуванням. Для виконання даної функції кадрової політики компанії утримують постійний персонал відповідної кваліфікації. Разом із тим, про пошук достойних кандидатів повинні турбуватися всі менеджери компанії.

Одним із джерел поповнення кадрів є клієнтські компанії. Під час роботи з клієнтами консультанти мають можливість помітити в організації клієнта найбільш кваліфікованих та перспективних працівників і заохотити їх до роботи у консалтинговій фірмі. Однак такий метод залучення персоналу формально заборонений етичними нормами консультаційного бізнесу.

Навчання персоналу. Професія консультантів передбачає постійне вдосконалення. Підготування консультантів – процес досить тривалий, тому, як правило, навчання відбувається водночас з роботою над консультаційними завданнями. У процесі навчання консультанти не тільки одержують підготовку із спеціальних питань, але й набувають професійну майстерність.

Існує декілька точок зору на проблему формування та навчання кадрового складу консалтингової фірми. Деякі консалтингові фірми віддають перевагу випускникам магістерських програм провідних університетів та бізнес-шкіл, вважаючи, що така підготовка дозволяє оволодіти різноманітними методологічними підходами та інструментарієм для розв'язання управлінських проблем підприємств.

Інший підхід до формування кадрового складу полягає у переконанні керівників консалтингових фірм у тому, що консультант може професійно відбутися лише працюючи у

консалтинговій фірмі, де він має розпочати свою кар'єру з посади стажера та оволодіти прийомами консультування конкретної фірми, сприйняти культуру організації та її філософію.

Досвід навчання співробітників провідних консалтингових фірм свідчить про необхідність спеціальної підготовки нещодавно набраного персоналу та підвищення рівня кваліфікації персоналу, що вже працює. Курс спеціальної підготовки новачків спрямований на ознайомлення консультанта з принципами, методами, технологією консультаційної діяльності, а також поглиблення його технічних знань. Очевидно, що найбільш ефективним шляхом навчання консультантів є набуття ними досвіду під час роботи над конкретним консультаційним проектом. Тому кожне нове завдання є роботою та уроком водночас. Ця особливість принципово відрізняє роботу консультантів від інших.

Цілі навчання консультантів, нещодавно найнятих на роботу, можуть бути такими:

- ознайомити з методами збирання інформації, її критичного аналізу та ідентифікації проблем, а також з інструментарієм розроблення рекомендацій;
- відпрацювати навички використання основних методів спілкування та переконання;
- поглибити технічні знання даного напрямку консультування, усвідомити його зв'язок з іншими видами консультаційних послуг;
- виявити основні сильні та слабкі сторони консультанта для правильної організації його роботи та ефективного використання його здібностей.

Форми навчання новачків залежать від організаційної культури, традицій, наявних ресурсів компанії, а також специфічних потреб стажера. Види навчальних програм мають досить широкий діапазон: від жорстко структурованих цільових семінарів до неформальних бесід за «круглим столом». Успішність навчання, як правило, залежить від дотримання певних принципів його організації:

- індивідуального підходу до якісного наповнення програм для кожного новачка (з урахуванням його освіти та досвіду);
- практичної спрямованості навчальної програми (наявність конкретних виконавських завдань);
- напруженого темпу роботи та максимального навантаження, які дозволяють уже на початку навчання виявити і відсіяти індивідів, неспроможних витримати подібний режим.

Для проведення навчання консалтингові фірми використовують спеціальні навчальні центри, де проходять підготовку не лише новачки, але й відбуваються тренінги постійного персоналу. Так, наприклад, компанією Andersen Consulting, яка відшкодовує на підвищення кваліфікації кадрів 10% своїх доходів, створений корпоративний університет, що розташований поблизу Чикаго. Навчання в цьому університеті проходять службовці філій компанії, які розміщені в усьому світі. Навчальні тренінги, що проводяться в університеті, мають за мету ознайомлення консультантів з новими технологіями консультування та консультаційними продуктами. Це дозволяє гарантувати клієнтам у всьому світі фірмову якість послуг консультантів Andersen Consulting.

Таким чином, навчання та підготування персоналу покликані не тільки забезпечити конкурентні переваги консалтингової фірми та підвищити якість її послуг, але й мотивувати високоефективну працю консультантів.

Планування кар'єри та мотивація праці консультантів. Багатоваріантність організаційних структур визначила і професійну структуру цього бізнесу.

Кількість рівнів управлінської ієрархії залежить від розміру фірми, але не перевищує шести. Однак більшість фірм обмежують службове просування чотирма позиціями:

- стажер або молодший консультант;
- робочий консультант;
- старший консультант або керівник проекту;
- керівник фірми.

Як правило, новачок одразу ж отримує посаду стажера. Після річного терміну його переводять на посаду консультанта. Процес професійного зростання до рівня керівника проекту потребує терміну від двох до п'яти років. Службове просування не формалізоване фіксованими термінами перебування на посаді; воно цілком залежить від досягнутих успіхів та заслуг. Деякі фірми підтримують бажання молодих консультантів виконувати більш відповідальні завдання, ніж ті, що передбачені посадовими обов'язками.

Оскільки особливістю консультаційної діяльності є надзвичайно обмежене просування працівника по службових щаблях, багато фірм, які мають лише трирівневу управлінську піраміду, не можуть інколи задовольнити здорові амбіції консультантів досягти більш високого службового рівня. Тому професійне зростання консультанта більшою мірою характеризується такими якісними аспектами:

- підвищенням рівня кваліфікації;
- набуттям досвіду виконання завдань найвищої складності;
- оволодінням новими сферами діяльності.

Разом із тим, планування кар'єри вимагає визначення умов переходу від консультанта-стажера до посади консультанта, а потім старшого консультанта або керівника консультаційного проекту. Запрошення консультанта до участі в капіталі фірми (партнерство) є вищою відзнакою його заслуг керівництвом фірми. Однак існує декілька поглядів на партнерство: деякі фірми вважають, що ефективність праці консультанта-партнера поступово зростає і досить широко пропагують прагнення до участі в капіталі, інші не мають наміру змінювати кількість власників свого бізнесу.

Основною проблемою зовнішньої мотивації персоналу консультаційних фірм є складність оцінювання праці співробітників, оскільки не існує кількісного виміру результатів багатьох управлінських нововведень, отже, неможливо визначити величину внеску консультанта в отримані клієнтом результати.

Система матеріального стимулювання персоналу у кожній консалтинговій фірмі має свої особливості. Разом з тим можна виділити деякі універсальні положення.

1. Величина винагороди консультанта базується на розрахунку вартості консультаційної послуги та коефіцієнта їх взаємозв'язку.

$$K_B = \frac{\text{загальна вартість консультаційної послуги}}{\text{винагорода консультанта+соціальні виплати}}, \quad (4.1)$$

де K_B – коефіцієнт взаємозв'язку вартості послуги та винагороди.

Величина вказаного коефіцієнта залежно від розміру фірми, кадрової політики і стратегії може коливатися у межах 2 – 4,5.

Чим більша фірма, чим більше фінансових ресурсів спрямовує вона на підготовку та навчання персоналу, розроблення нових методологічних прийомів, збирання та первинне оброблення інформації, тим вище даний коефіцієнт.

На величину винагороди консультанта може впливати його завантаження, яке нормується відповідно до його рангу (для стажерів коефіцієнт завантаження становить від 0,7 до 0,9; для керівників проектів – не більше 0,6). Зменшення величини коефіцієнта завантаження відбувається через необхідність виконання ще і маркетингових робіт, надання допомоги та здійснення керівництва, залучення консультантів до внутрішніх проектів організації. Розрахунок коефіцієнта завантаження консультанта може здійснюватися відносно:

- загального часу роботи фірми.

$$K_{Z_1} = \frac{\text{час, що підлягає оплаті}}{\text{загальний час роботи фірми}}, \quad (4.2)$$

- часу, витраченого на обслуговування клієнта:

$$\bullet \quad K_{Z_2} = \frac{\text{час, що підлягає оплаті}}{\text{час, витрачений на обслуговування клієнта}}, \quad (4.3)$$

де K_{Z_1} , K_{Z_2} – коефіцієнти завантаження консультанта.

2. Фіксована величина винагороди визначається відповідно до посади консультанта. Ця форма оплати характерна для консалтингових фірм, які мають постійний достатньо високий рівень доходів, що дозволяє виплачувати консультантам заробітну платню незалежно від дохідності проектів, у яких вони брали участь.

Величина фіксованої винагороди залежить від певних критеріїв:

- рівня завантаження під час виконання консультаційних завдань;
- кваліфікації та посади консультанта;
- внеску консультанта у розширення клієнтури компанії;
- участі у проведенні семінарів та конференцій;
- популяризації консалтингової фірми шляхом оприлюднення у спеціальних виданнях статей та виступів.

Іноді консультаційні фірми обирають систему жорсткого розмежування видів винагород консультантів (рис. 4.10) для стимулювання окремих видів їх діяльності.

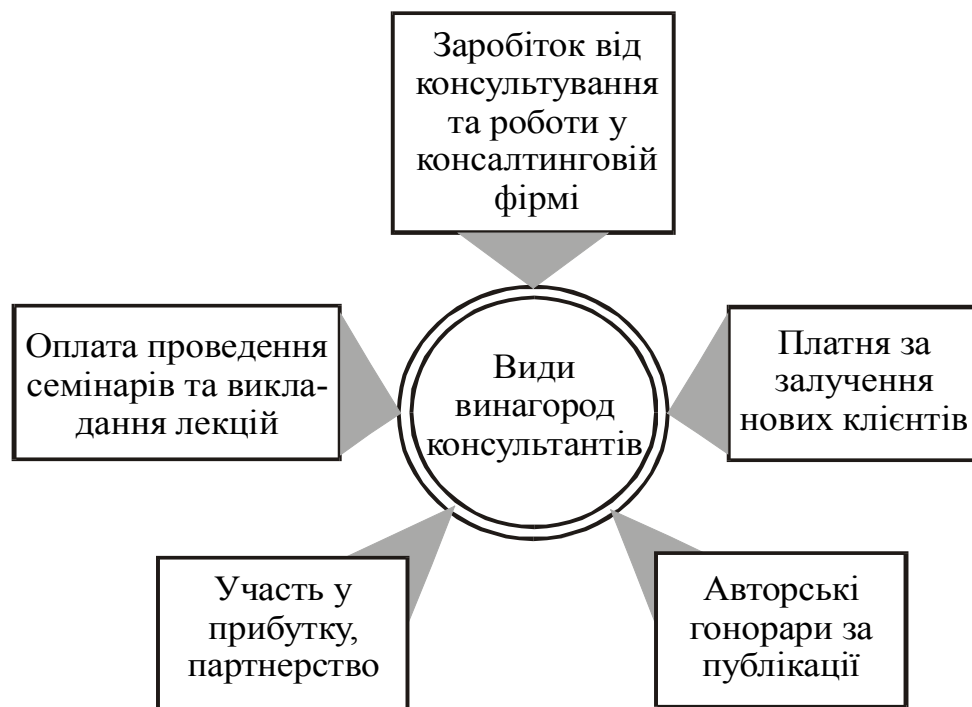


Рис. 4.10. Види винагород консультантів

Джерело: розроблено авторами

Організація праці консультантів. Організація праці консультантів базується на принципах управління, яких дотримується дана консультаційна фірма.

Ефективність роботи значною мірою залежить від організації праці як під час виконання консультаційного завдання, так і під час роботи в офісі.

Оскільки консалтингові фірми водночас працюють над декількома проектами, то консультанти, як правило, бувають залучені до роботи за 2-3 угодами. Тому розподіл їх часу, узгодження термінів виконання робіт за різними проектами є найважливішим завданням системи організації праці консультантів.

Як правило, побудування консультанто-дня залежить від етапу виконання консультаційного проекту. Під час проведення діагностики до 80% робочого часу консультант перебуває в офісі клієнта; на стадії розроблення пропозиції, генерування ідей, їх аналізу консультант частіше працює в офісі своєї фірми. Для успішного впровадження запропонованих змін консультант повинен практично не залишати організацію клієнта, обговорюючи та узгоджуючи перебіг і зміст інноваційного процесу.

На відміну від інших управлінських професій значну частину робочого часу консультантів займають відрядження та пов'язані з ними переїзди. З огляду на це необхідно побудувати гнучкий графік робочого дня.

На організацію праці також безпосередньо впливає розмір фірми, її організаційна побудова та тип організаційної культури. Однак навіть кластерні організаційні культури, в центрі уваги яких – окрема особистість, сьогодні доходять висновку щодо необхідності проектного підходу до організації праці.

Проектний підхід організації праці передбачає зосередження зусиль команди співробітників, які спеціалізуються на різних напрямках, на виконанні окремих консультаційних проектів. Це дозволяє ефективно планувати наявні трудові і матеріальні ресурси консультаційної фірми, координувати роботу за проектом, відстежувати зв'язок результатів роботи з заробітками консультантів.

Створення професійної проектної команди є необхідною умовою ефективної роботи над проектом. Безумовною перевагою проектної команди є її прогресивність та економічність, що дає можливість розв'язувати складні завдання, залучаючи порівняно невелику кількість людей високої кваліфікації та досягаючи розуміння між ними та проект-менеджером завдяки оптимальному поєднанню інтересів виробництва та інтересів колективу.

Робота в команді передбачає наявність у співробітників загальної та професійної культури, добрих ділових взаємин, бажання працювати як єдине ціле; готовність усебічно обговорювати хід роботи, аналізувати спільні дії. Команда – це специфічна форма соціального об'єднання людей у процесі спільної діяльності та спілкування, тобто мала соціальна група. Її суттєвими ознаками є:

- внутрішня організація, що складається з органів управління, контролю, системи санкцій;
- групові цінності, на підставі яких формується почуття спільності в команді і створюється громадська думка;
- власний принцип уособлення, що відрізняє її від інших команд;
- груповий тиск, тобто вплив загальної мети та спільних завдань на поведінку членів команди;
- прагнення до усталеності колективу, яке формується завдяки механізму стосунків, що виникають між людьми при розв'язанні загальних завдань;
- закріплення певних традицій.

Як правило, команда у своєму формуванні та розвитку проходить декілька стадій.

На *першій стадії* відбувається процес знайомства. Формується уявлення членів команди про команду в цілому та один про одного. На цьому етапі менеджер повинен свідомо зміцнювати колектив, згуртовувати його, підтримувати позитивний клімат, уточнювати мету, аналізувати хід робіт, пояснювати, що колектив повинен ефективно працювати для досягнення високого кінцевого результату.

Друга стадія – це період формування групових норм і цінностей, початок виникнення групової свідомості. Під час спільної роботи члени команди починають виробляти загальні правила поведінки.

Третя стадія одержала назву «стадія конфліктності». На цій стадії можливі сутички між окремими членами команди внаслідок переоцінки ними своїх можливостей (перш за все лідерських), прагнення розв'язати всі проблеми самотійно, не консультуючись з командою, невідповідності між високим творчим потенціалом спеціаліста і необхідністю виконання рутинної роботи.

Четверта стадія – це період переходу від конфліктної стадії до групової збалансованості. Спілкування між членами команди стає більш відкритим та конструктивним, визначаються певні ролі та статуси, формуються неформальні групи.

На *п'ятій стадії* – стадії нормального функціонування – команда перетворюється у сформований колектив з яскраво вираженим командним почуттям, з усвідомленням загальної мети, орієнтованої на успішне завершення проекту. На цій стадії команда є найбільш придатною для управління, і проект-менеджер повинен максимально скористатися цією ситуацією.

Шоста стадія – реорганізаційна: зміни в кількісному та якісному складі команди у зв'язку зі змінами номенклатури та обсягом робіт, заміна непридатних співробітників та залучення нових, запрошення експертів на тимчасових засадах та ін.

Сьома стадія – розформування команди у зв'язку з завершенням проекту.

Ефективний проект-менеджер допомагає членам команди пройти всі стадії розвитку і повністю розкрити свій потенціал. Він повинен уміти передбачати наближення кожної наступної стадії розвитку і вести команду вперед. При успішному завершенні проекту почуття задоволення роботою формує бажання подальшої спільної діяльності.

Найбільш поширеною формою організації проектної команди у консалтинговому бізнесі є матрична форма.

При матричній формі проектна команда формується із спеціалістів функціональних відділів організації, що залучаються на контрактній основі. Відбір здійснюється проект-менеджером разом з керівниками функціональних відділів. Кандидати проходять співбесіду, під час якої їх ознайомлюють з метою та завданням проекту, очікуваними результатами, можливими затратами ресурсів, обов'язками, відповідальністю, системою винагород.

Потреба у спеціалістах конкретного профілю визначається проект-менеджером залежно від обсягу робіт. При зміні обсягу робіт або при виникненні нових видів робіт проект-менеджер може змінювати як кількісний, так і якісний склад команди за рахунок функціональних підрозділів організації. Після завершення проекту члени команди повертаються до своїх функціональних підрозділів, продовжуючи роботу в організації.

Перевагою даної форми організації команди є:

- гнучкість та оперативність маневрування трудовими ресурсами під час організації і розвитку команди;
- відсутність побоювання у членів команди залишитися без роботи після завершення проекту.

До недоліків даної структури слід зарахувати порушення принципу єдиначальності, що створює труднощі при формуванні та управлінні командою. Негативним чинником також є конфлікти, що виникають при встановленні пріоритетів у зв'язку з необхідністю перерозподілу матеріальних і трудових ресурсів усередині організації.

Проектний метод організації праці вважається ефективним, коли:

- кількісно та якісно визначено мету проекту, уточнено її ресурсні можливості;
- закріплено персонально повноваження й обов'язки всіх учасників проекту;
- учасники проекту мають необхідні навички для реалізації визначених завдань;
- опрацьовано та задіяно відповідні системи підтримки та виконання (організаційну, стимулюючу, контролюючу).

Розкриття змісту теми 4.4. Визначення стратегічного вибору консалтингової фірми. Стратегії надання консультаційних послуг

Консалтингові фірми, як і виробничі підприємства, користуються концепцією стратегічного розвитку своєї компанії та технікою стратегічного планування. Однак сприйняття корпоративної стратегії лише як сфери застосування професійних знань останнім часом зникає серед консультантів. Усе більшого поширення набуває погляд на стратегічний розвиток як на корисний для консультаційної організації, хоча терміном «стратегія» користуються не завжди. Такий підхід зумовлений певними змінами зовнішнього середовища:

- стрімким розвитком управлінського консалтингу за останні 10 років;
- збільшенням кількості консультантів з питань управління, що сприяло появі конкуренції у цій сфері;
- орієнтацією консультаційних фірм на ринок та споживача, використанням агресивного маркетингу послуг.

Таким чином, перед окремою консультаційною фірмою виникає проблема утримання своїх ринкових позицій, постійного перегляду ступеня своєї компетентності та відповідності набору послуг вимогам клієнтів.

Змістом стратегічного планування є спрямування власних ресурсів підприємства, установи чи організації в ті сфері, які мають найбільший потенціал розвитку. Для будь-якого підприємства стратегія – це вибір шляху розвитку.

Консультавання як специфічний напрям бізнесу виступає водночас у двох якостях: професійної діяльності та ділової активності. Ця єдність двох аспектів консалтингу визначає власне специфіку консалтингової фірми.

Діяльність консультаційної фірми визначається наявністю стандартизованої системи виробництва та надання послуг,

а також використання певних методологічних підходів у діагностиці, аналізі та розробленні алгоритму розв'язання проблеми. Звичайно, неможливо продавати клієнтам стандартизовані комплекти послуг чи розв'язання проблем, які потребують індивідуального підходу. Але загальна стандартизована система професійної організації своєї діяльності, яка повинна бути творчо використана, забезпечує консалтинговій фірмі успіх.

Ділова активність консультаційної фірми спричинена ринковими умовами її існування. Сьогодні вже не виникає сумніву у тому, що консалтинг є бізнесом, а послуги консультантів повинні бути продані. Щоб забезпечити фірмі прибуток та професійну репутацію консультант повинен виступати одночасно у ролі і професіонала, і комерсанта.

Стратегія консультаційної фірми повинна охоплювати обидві сторони консультування – професійну та комерційну. Однак першим кроком, який спричинить наступний, повинно бути визначення професійної мети фірми.

Професійний аспект стратегічного розвитку консалтингової фірми включає:

- 1) професійний профіль консалтингової фірми;
- 2) професійне обличчя фірми:
 - унікальні методичні прийоми;
 - використання специфічної документації фірми;
 - користування спеціальними атрибутами;
 - рівень професійної культури;
 - імідж консультанта;
 - спілкування з клієнтами та міра участі у розв'язанні проблем;
- 3) технічне лідерство фірми:
 - першість у сфері технології та управлінських методів;
 - відстеження нової інформації та пропонування її клієнтам;
- 4) види послуг, які надаватиме фірма:
 - лише управлінські;
 - технічні;

- інформаційні;
- визначення напрямів розширення своїх послуг.

Наступним кроком розроблення стратегії розвитку консалтингової фірми є визначення другого стратегічного параметра – ділової активності.

Комерційний аспект стратегічного розвитку консалтингової фірми вимагає визначення:

- 1) мети бізнесу консультаційної фірми;
- 2) мети ділової стратегії:
 - забезпечення виживання;
 - утримання поточних ринкових позицій;
 - вибір темпів зростання (швидкого, повільного);
- 3) бажаного розміру доходів та прибутку;
- 4) міри фінансової стабільності та незалежності фірми.

Стратегія консалтингової фірми, що розроблена згідно з метою двох аспектів її діяльності, призначена забезпечити подальший розвиток цього специфічного підприємства як професійної одиниці і ринкової структури. Практичний досвід ринкового існування окремих елітних інтелектуальних структур (наукових, мистецьких) підтверджує, що без зовнішньої підтримки фінансове самостійне життя такої одиниці може бути забезпечене лише відповідною грамотною стратегією, яка могла б примирити неринкову сутність системи з ринково підкореним середовищем. Консалтингова фірма, як інтелектуально спрямована структура, може називатися фірмою лише тоді, коли її професійна мета узгоджена та адекватна фінансовим цілям її діяльності.

Визначення стратегічного вибору консалтингової фірми. Стратегічний вибір консультаційної фірми, як рішення, що розраховане на довгострокову реалізацію, стосується найважливіших сторін внутрішнього та ринкового існування підприємства:

- визначення діапазону послуг;
- визначення базових клієнтів;
- визначення розміру та темпів зростання фірми;
- взаємодія із конкурентним середовищем.

Однак слід зазначити, що обрана стратегія консультування повинна коректуватися згідно з вимогами інноваційних процесів та змінами зовнішнього середовища. Тим більше, що консультаційна фірма у питаннях зміни ринків та продукції більш гнучка, ніж промислове підприємство. Чутливість фірми до диктату ринку зумовлена структурою персоналу, який включає спеціалістів із технічною, економічною та іншою освітою, а також різними профілями діяльності, що завжди дозволить колективу пристосовуватися до стратегічних змін.

Визначення діапазону послуг. Основним блоком стратегії консалтингової фірми є визначення її продукції. Для його формування теорія стратегічного планування пропонує визначити природу та коло послуг консультаційної фірми. Стратегія консультування має декілька альтернатив.

Стратегія надання консультаційних послуг № 1. Послуги поділяються за функціональними та предметними сферами втручання. Консультаційна фірма, що обрала цю альтернативу, визначає свої послуги за такою класифікацією:

- фінанси;
- маркетинг;
- управління та організація виробництва;
- загальне управління та ін.

Це найбільш поширена класифікація, але й найбільш примітивна. Таке визначення власного асортименту послуг нічого не говорить клієнтові про саму фірму, її консультантів та особливості їх професійних методологічних підходів. Для самої фірми також така стратегія досить важка – можуть виникнути проблеми занадто широкого діапазону, який не під силу подолати малій фірмі.

Стратегія надання консультаційних послуг № 2. Класифікація послуг відбувається за проблемним критерієм. Так консультанти пропонують допомогу у вирішенні питань економії ресурсів, раціоналізації напряму руху інформаційних потоків, виявленні можливості реструктуризації підприємства, зміні форм власності, злитті та ін.

Таким чином, пропонується розв'язання конкретної проблеми з використанням консультації процесу та здійсненням необхідного (фінансового, юридичного, технологічного, організаційного та ін.) супроводу робочою групою консультантів.

Стратегія надання консультаційних послуг № 3. Консультанти пропонують розв'язання проблем клієнта власними унікальними методами, з використанням спеціальних підходів, моделей та систем управління.

Консалтингова фірма може використовувати власні запатентовані авторські алгоритми рішення окремих питань. Як правило, незважаючи на досить стандартизовані моделі вирішення питань, консультанти використовують консалтинг, що розвиває. Доцільним є вибір моделі «співпраця», що дозволяє діагностувати проблемне поле клієнта, адаптувати базову стандартизовану модель до специфіки клієнтської організації та застосувати окрему систему впровадження інновації з використанням тренінгових заходів та навчальної роботи з персоналом. До цього методу надання консалтингових послуг також можуть входити довгострокові взаємовідносини консультанта та клієнта, засновані на підтримці запропонованої системи у робочому стані та забезпеченні зворотного зв'язку.

Прикладом стратегії № 3 може бути надання консалтингових послуг з використанням комп'ютерних моделей та інших прикладних засобів, що застосовують у прогнозуванні кон'юнктури, стратегічному плануванні та інших сферах.

Стратегія надання консультаційних послуг № 4. У меморандумі консалтингової фірми зазначається описання методології консультування та ідентифікації проблем клієнта.

Консультанти зосереджують увагу потенційних клієнтів не на змісті та результаті консультування, а на підходах до розв'язання проблеми та можливості оволодіння клієнтом певними прийомами діагностики, аналізу та розроблення альтернатив розв'язання проблеми.

Таким чином, фірма пропонує не саму послугу, а метод. Найбільш поширена стратегія № 4 серед консультантів

процесу. Угода між консультантом і клієнтом потребує від клієнта згоди не лише з умовами консультанта стосовно співпраці та гонорару, але й з методом консультування.

Зазвичай професійний консалтинг використовує комбіновані стратегії, які дають змогу консультантові процесу рекламувати одразу і проблемну сферу допомоги (стратегія № 2) і метод розв'язання проблеми (стратегія № 4).

Визначення базових клієнтів. Наступним структурним блоком стратегічного вибору консалтингової фірми є визначення базових клієнтів.

Перш за все, організація повинна визначити свій поточний ринковий сегмент. Споживча площа консалтингової фірми може бути розглянута з певних позицій, наприклад:

- обслуговування підприємств будь-якого розміру (малі, середні, великі, дуже великі);
- обслуговування об'єктів однієї або декількох галузей (транспорт, будівництво, енергетика та ін.);
- обслуговування підприємств будь-якої форми власності (приватні, державні, змішані);
- географічний поділ ринку;
- обслуговування фірм з різним рівнем складності систем управління та ін.

Окрім того, організація повинна визначити частку державних та суспільних організацій у її споживчому колі. Відомо, що окремі консалтингові фірми розвинених країн визначили частку державного клієнтського сектору у 20–30%. Але цей вибір мусить бути продиктований умовами макросередовища, в якому функціонує дана фірма. Очевидно, що консалтингові фірми українського ринку віддаватимуть перевагу державним підприємствам, що приватизуються та опинилися у колі проблем, пов'язаних із зміною форми власності. Отже, приватизаційні послуги найбільш поширені в асортименті послуг українських консалтингових фірм та їх зарубіжних колег, що працюють в Україні.

І нарешті, дуже важливим є обмеження споживчого середовища організації. Час роботи на клієнта великої професійної фірми та окремого консультанта різний. Водночас

угоди на велику суму скорочують час, що витрачається на маркетинг, але підвищують залежність фірми від даного клієнта.

Розмір та темпи зростання фірми. Розмір та темпи зростання консалтингової фірми цілком залежать від обсягів її ринку та спектра запропонованих послуг. Також, як відомо, загальна стратегія зростання повинна базуватися на внутрішніх ресурсах організації, враховуючи її перспективи та конкурентні переваги.

Консультаційні фірми як специфічні структури належать до числа тих, хто суттєво залежні від кадрової структури. Світовий досвід надання консультаційних послуг свідчить, що у багатьох випадках розмір консалтингової фірми стабілізується з метою збереження узгодженої команди спеціалістів, які здатні забезпечити професійний і ринковий ефект підприємству. Але дотримування такої стратегії має свої часові межі. Персонал старіє, його навички втрачають актуальність і надолуження знань у сфері новітньої управлінської науки потребує немалих витрат. У цій ситуації фірма може обмежити спектр своїх послуг такими, що потребують роботи досвідченого персоналу. Крім того, фірма може підтримувати необхідні розміри завдяки плинності кадрів нижчих посадових ступенів.

Консалтингова фірма, що обирає стратегію зростання, може зіткнутися з проблемами наймання професіоналів. Ринок висококваліфікованих трудових ресурсів диктує певну політику пошуку та залучення кадрів. Фірма несе витрати, пов'язані з навчанням, стажуванням та залученням до роботи початківців.

Отже, стратегії зростання та стабілізації розмірів консалтингової фірми є результатом загального стратегічного вибору організації.

Взаємодія із конкурентним середовищем. Лише великі інтернаціональні компанії, яких у світі є близько десяти, можуть розв'язувати складну управлінську проблему самостійно, виходячи з власних ресурсів і не звертаючись за допомогою до колег.

Консалтингові фірми середніх розмірів мусять укласти угоди з колегами для виконання окремих робіт у межах генеральної угоди з клієнтом.

Стратегії взаємовідносин з колегами-конкурентами можуть бути зведені до таких моделей:

- стратегія відокремлення. Фірми виконують лише ті завдання, для яких достатньо їх власних ресурсів;
- співпраця з окремими спеціалістами. Фірма може укласти угоди із незалежним консультантом вузького профілю, або із спеціальними агенціями з вивчення ринку, юридичними конторами та ін.;
- угода про співпрацю на рівних умовах під час виконання складного багатоетапного завдання;
- використання незалежними консультантами контактів із колегами, якщо цього вимагає високий рівень складності завдання.

Найбільш популярною поведінкою фірм у конкурентному середовищі є використання послуг субпідрядників, або залучення незалежних консультантів для роботи на неповний робочий день. Такі угоди про співпрацю із колегами сприяють атмосфері взаємного довір'я та панування єдиної філософії консультування серед професіоналів.

Реалізація стратегії та контроль за виконанням управлінських рішень. Стратегічне управління підприємством має систему певних підходів.

Основними етапами системного підходу до стратегічного управління консалтинговою фірмою повинні бути такі:

- 1) стратегічна ревізія, або самодіагностування, під час якого фірма може використовувати традиційні діагностичні методи для роботи з клієнтом та для діагностики власних проблем;
- 2) оцінювання ринку консультаційних послуг;
- 3) оцінювання конкурентів;
- 4) оцінювання макросередовища;
- 5) стратегічне рішення;
- 6) контроль виконання.

Таким чином, перші чотири етапи відповідають підготуванню стратегічного вибору, і лише п'ятий крок формує власне стратегію.

1. *Стратегічна ревізія* включає оцінювання фірмою свого стану в професії та бізнесі, а також попередніх успіхів та невдач. Очевидно, що ревізія повинна відбуватися за такими напрямками:

- самодіагностування ресурсів та можливостей;
- самооцінювання іміджу.

Самодіагностування ресурсів передбачає оцінювання поточного, минулого та майбутнього їх стану. Діагностування персоналу фірми передбачає оцінювання пануючого мікроклімату компанії, мотиваційного механізму та його ефективності, здатності сприймати консультантами інновації та потенціалу подальшого розвитку.

Фінансові ресурси фірми повинні бути оцінені за допомогою аналізу динаміки відповідних фінансових коефіцієнтів. У такий самий спосіб фірма оцінює джерела фінансування, грошові ресурси, можливість залучення потенційних інвесторів.

Аналізуючи минулу діяльність, консультаційна фірма вивчає встановлені темпи зростання, зміни частки ринку, коливання фінансових показників та інші аспекти, з яких можна одержати уроки для майбутньої стратегії. Також необхідно встановити, чи дотримувалась фірма обраної стратегії у минулому.

Стратегічна ревізія повинна також охопити оцінювання власного іміджу компанії: сприйняття компанії її середовищем (потенційними та поточними клієнтами, органами державної влади, суспільством узагалі). Відомо, що формування та підтримка певного іміджу фірми містить ризик його неадекватності справжньому профілю компанії. Цьому може сприяти раптова негативна реакція преси на діяльність фірми або невдала реклама. Звичайно, що, виходячи на ринок, консультант повинен враховувати, яку саме репутацію він має та чи не скомпрометовано його ім'я.

Стратегічне опитування надає змогу консультантові з'ясувати настрій контактного середовища щодо його діяльності.

2. *Оцінювання ринку власних консультаційних послуг* включає оцінювання як діючого, так і потенційного ринку.

Дослідження діючого ринку концентруються на стосунках між консультантом та його поточними клієнтами. Консультант повинен оцінити правильність вибору клієнтури, міцність зв'язків співпраці, а також здатність продати клієнтам більшу кількість послуг.

Вивчення потенційного ринку передбачає аналіз у таких напрямках:

- техніко-економічні характеристики та тенденції розвитку даної сфері (нова чи застаріла технологія, перспективи зростання, наявність екологічно небезпечного виробництва, стан відносно інших галузей, стратегія національного розвитку, міжгалузеві зв'язки, рівень міжнародної конкуренції);
- організація бізнесу в галузі (кількість, розмір підприємств, лідери ринку, монополії, характер володіння, традиції);
- детальна інформація стосовно суб'єктів галузі (назви підприємств, адреси, імена власників, специфіка іміджу);
- система управління (рівень та професійність менеджменту, використання сучасних інформаційних систем та технологій, освіта та компетентність керівництва);
- практика використання консультаційної допомоги (наявність проблем, що потребують стороннього втручання, усвідомлена потреба у консультантах, ставлення до них, досвід використання, окремі вимоги).

Оцінювання потенційного ринку повинно бути на основі глибинного дослідження, спрямованого на з'ясування не лише переліку конкурентів, але й тенденцій та перспектив його розвитку. Для консультаційної фірми, що лише починає свою роботу, є ризик як занадто розширити, так і невиправдано звузити свій потенційний ринок. У цьому випадку фірма ризикує направити невиправдано великі кошти

на маркетинг, який охопить або організації, які ніколи не стануть клієнтами, або недоохопить частину підприємств, які дійсно зацікавлені у консультаційних послугах.

Аналіз потенційного ринку консалтингової фірми може виконуватися відповідно до двох концепцій самосприйняття фірми:

- фірма розглядає всі організації своєї спеціалізації як майбутніх клієнтів;
- фірма обмежує коло майбутніх клієнтів лише організаціями, що зараз перебувають у скрутному становищі.

Звичайно, що обидві концепції мають свої підстави. Підприємства, що не мають проблем сьогодні, можуть відчувати труднощі завтра і повинні знати про існування консалтингової допомоги. Водночас кожній консультаційній фірмі потрібні завдання, що забезпечать її зайнятість уже сьогодні, а їх можна знайти в організаціях, які потребують допомоги. Крім того, під час аналізу шансів консультаційної фірми до успішного виходу на ринок вдаються до прийому сегментації.

Сегментація потенційних клієнтів консалтингової фірми дозволяє групувати їх за різними ознаками:

- за географічним розташуванням;
- за технологіями виробництва;
- за формами власності;
- за специфікою фінансових труднощів;
- за типом ринку, що обслуговується (місцевий, експорт, реекспорт).

Таке групування чітко ідентифікує загальні характеристики потенційних клієнтів та визначає їх консультаційні потреби. Новий консультант зможе орієнтуватися на ринку та обирати його сегмент, який відповідає його компетенції та найменш заповнений конкурентами.

3. *Оцінювання конкурентів нової консалтингової фірми* надає змогу з'ясувати профілі їх діяльності, стратегії розвитку, досягнення, якщо одержати відповіді на такі запитання:

- Хто вони?
- Які їх розміри та стабільність бізнесу?

- Для яких ринків та організацій вони працюють?
- Яка їх технічна компетентність та асортимент послуг?
- Якими є їх стилі та підходи до консультування та маркетингу своїх послуг?
- Якою є їх професійна орієнтація?
- Який рівень цін на їх послуги?
- Чого можна навчитися у конкурентів?

Навчання у конкурентів може суттєво допомогти грамотному менеджеру, але цей прийом несе у собі ризик копіювання дій сильних суперників. Кожний суб'єкт ринку вирішує для себе, чи вступати йому в конкурентну боротьбу. Консультаційний бізнес дозволяє уникнути прямої конкуренції, пропонуючи нові види послуг.

4. *Оцінювання макросередовища* повинно бути поширене порівняно з оцінюванням ринку послуг.

На ринок консультування впливає певна сукупність чинників макросередовища:

- політичний клімат;
- заохочувальна чи обмежувальна державна політика;
- динамізм ділового кола;
- локальні культурні цінності і традиції;
- трудове законодавство та зв'язки між великими підприємствами.

Зазвичай наведені чинники різною мірою впливають на діяльність великої чи малої консультаційної фірми. Консультанти самі повинні визначити цю міру та досліджувати вплив цікавих для них чинників. Як правило, фірму, яка займається консультуванням з питань управління, цікавлять чинники макросередовища, дещо відмінні від тих, які впливають на діяльність консультанта малого бізнесу та локального ринку.

5. *Стратегічне рішення* виноситься керівником фірми після діагностичної та аналітичної роботи. Але може статися, що отриманої інформації недостатньо для здійснення стратегічного вибору. У цьому випадку рішення необхідно відкласти. Можна також прийняти декілька альтернативних рішень з умовою, що лише одне з них зберігатиметься після з'ясування ситуації.

Метою стратегічного вибору фірми є розроблення узгодженої стратегії, яка забезпечила б зв'язок між усіма напрямками діяльності організації:

- запропонуванням послуг;
- пошуком сегмента;
- іміджем;
- методами маркетингу;
- персональною політикою;
- дослідницькими роботами;
- ресурсною політикою.

Доцільним є використання управлінських здібностей консультантів під час розроблення стратегії власної фірми. Це можна здійснити за допомогою створення робочих груп, які розроблятимуть спеціальний проект.

Окремі консалтингові фірми вважають доцільним мати стратегічний план на 3–5 років. У цьому разі стратегічні рішення повинні бути подані якомога ясніше та з доданням цифрового та контрольного матеріалу.

6. Контроль виконання. Теоретично поточні рішення та дії повинні гармоніювати з прийнятою стратегією. Але частіше стратегію або ігнорують, або з певних причин не застосовують.

Відхилення від стратегії можуть бути ознакою гнучкості у диктаті ринку. Чимало консультантів, нехтуючи стратегічним рішенням, можуть приймати завдання у нехарактерній для них сфері або країні, якщо вони впевнені, що рівню складності роботи відповідає їх компетентність.

Якщо відхилення від стратегії є частими та значними, можливо, стратегію було неправильно обрано або вона застаріла. У цьому випадку її необхідно переглянути. Крім того, у нормальних умовах стратегію переглядають та узгоджують із вимогами часу періодично.

Зовнішні та внутрішні консультанти. Сучасний стан ринку консультаційних послуг підтверджує життєздатність та перспективність інституту незалежного консультування. Консалтингові фірми, які просувають на ринок свої послуги, проголошують свою об'єктивність та незалежність під час

розв'язання завдань клієнта. Такий вид консультування є *зовнішнім*, оскільки консультанти працюють з клієнтом на основі їх тимчасового залучення до організації на період надання консультаційної послуги. У цьому випадку консультанти не є співробітниками компанії клієнта та не підпорядковані її керівництву.

Поряд із використанням зовнішнього консультування провідні корпорації та й невеликі підприємства створюють *внутрішні консультаційні підрозділи*, які покликані надавати консультаційну допомогу власній організації. Вони виконують функції, які раніше виконували консультанти, запрошені з професійних консалтингових фірм. Працю консультантів внутрішніх підрозділів характеризує поняття «незалежна практика», що припускає можливість використання досвіду та компетенції консультантів під час надання об'єктивних управлінських порад. Створення та розвиток внутрішнього консультування у межах корпорації свідчить про визнання доцільності консультаційного підходу, його технічних та методологічних переваг. Доступність, знання корпоративної культури, гарантія конфіденційності, а також володіння інформацією щодо глибинних причин виникнення проблем дозволяє вважати внутрішніх консультантів основним джерелом професійних рекомендацій.

Окрім того, перевагою внутрішнього консультування є його вартість, яка зазвичай нижча від вартості послуг зовнішнього професіонала. Безумовно, зберегти об'єктивність та незалежність внутрішніх консультантів в умовах адміністративної підпорядкованості керівництву клієнта досить складно, тому створення і функціонування такого підрозділу буде більш доцільним при одночасному використанні зовнішньої консультаційної допомоги.

Таким чином, у практиці консультування є два види консультантів: внутрішні та зовнішні (див. рис. 4.11).

Вибір виду консультування залежить від масштабу та причин виникнення проблеми клієнта, а також від усвідомлення керівництвом компанії недоліків і переваг зовнішнього та внутрішнього консультування.

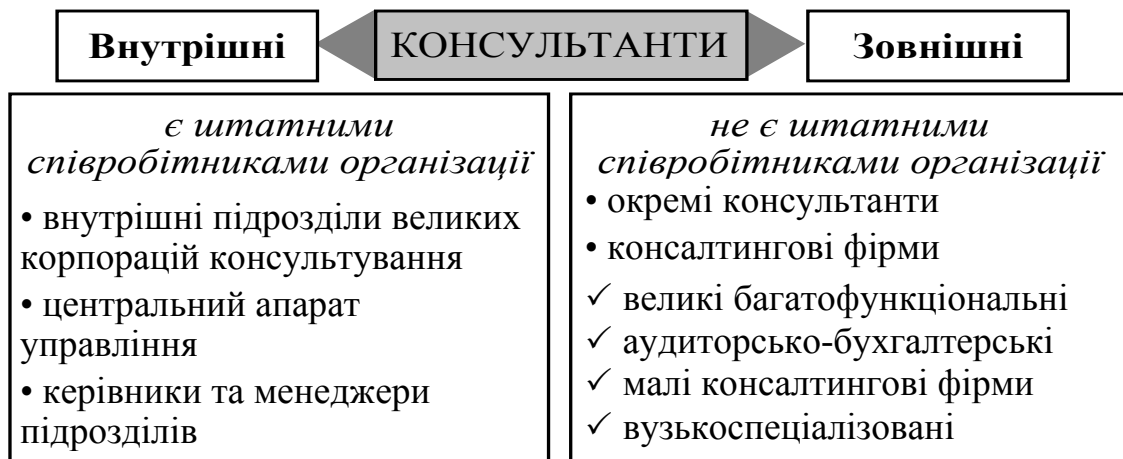


Рис. 4.11. Відмінності між зовнішніми та внутрішніми консультантами

Джерело: розроблено авторами

Однак деякі проблеми вимагають поєднання зусиль зовнішніх і внутрішніх консультантів, що дозволяє перекрити слабкі сторони одних сильними сторонами інших (див. рис. 4.12).

Окремими консультантами можуть бути:

- досвідчені практики-спеціалісти з інших організацій;
- робітники організацій, вищих за рангом;
- робітники спеціалізованих організацій (проектних, науково-дослідницьких, викладачі ЗВО).

До переваг окремих зовнішніх консультантів належать їх високо індивідуалізований і гнучкий підхід (що досить важко застосовувати більш великим консультаційним фірмам), а також доволі низька вартість послуг порівняно з консультаційними фірмами.

Утім окремі консультанти практично ніколи не розв'язують складних завдань, які потребують значних досліджень; не можуть запропонувати клієнту комплексного обслуговування, оскільки серед них рідко зустрічаються спеціалісти-універсали.

Консультативні фірми за розміром та асортиментом послуг поділяють на:

- великі багатофункціональні, як правило, транснаціональні консалтингові фірми чисельністю від 100 до 1000 чоловік. Вони працюють із клієнтами широкого спектра і розв'язують проблеми будь-якої складності з повним набором управлінських послуг;



Рис. 4.12. Недоліки та переваги зовнішніх та внутрішніх консультантів

Джерело: розроблено авторами

- аудиторсько-бухгалтерські фірми, які зазвичай не обмежуються чисто аудиторськими і бухгалтерськими видами робіт та пропонують послуги у сфері поведінкових ситуацій, управління кадрами і професійною підготовкою;

- малі консалтингові фірми, що спеціалізуються в одній або кількох сферах промисловості або сферах послуг. Найчастіше вони займаються загальним управлінським консультуванням малих і середніх фірм;

- консультаційні фірми, що спеціалізуються на інженерно-технічних послугах. Їх співробітниками є спеціалісти в сфері телекомунікацій, програмного забезпечення, економетрії.

Види організаційно-правових форм консалтингового бізнесу. Виокремлення різноманітних організаційно-правових

форм необхідно, оскільки розбіжності у питаннях щодо оподаткування, ведення обліку, звітності, відповідальності накладають відбиток на організацію бізнесу.

Виділяють такі організаційно-правові форми консалтингового бізнесу:

- **одиначна власність** (практик-одинак, власник і його кілька робітників). Характерними ознаками таких фірм є виконання власником функцій консультанта (іноді за допомогою кількох осіб, залучених на період виконання завдання) та керівника фірми. Прибуток такої фірми оподатковується як особистий прибуток власника. Відповідальність власника не обмежена. У випадку виходу на пенсію або смерті власника фірма, як правило, припиняє існування;

- **партнерство** (найбільш поширена форма у сфері консультування) створюється на підставі угоди між кількома особами, які об'єднують свої знання та ресурси і створюють фірму, зобов'язуючись розподіляти між собою прибутки, збитки і повинності (рис. 4.13).

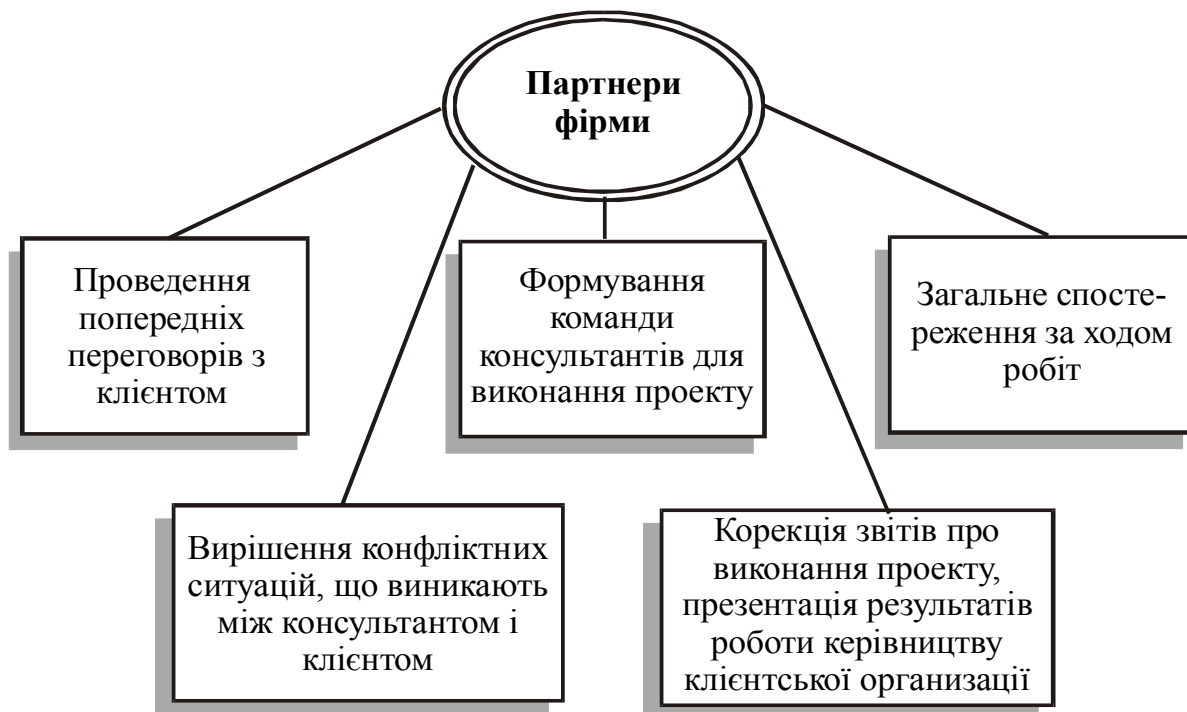


Рис. 4.13. Функції партнерів консалтингової фірми під час виконання завдання

Джерело: розроблено авторами

До основних переваг партнерства належить оптимальне використання кваліфікації і знань партнерів шляхом поділу праці; можливість виконання складних завдань та продовження робіт за відсутності одного з партнерів; раціональне використання ресурсів фірми. Однак необмежена відповідальність кожного партнера за помилки і зобов'язання інших співвласників та необхідність досягнення згоди по кожному важливому рішенню іноді спричиняють неефективність партнерства;

• **корпорація** (акціонерне товариство) зустрічається в умовах створення транснаціональних компаній. Головною особливістю цієї форми консалтингового бізнесу є відсутність відповідальності її власників за зобов'язання і борги корпорації. Корпорація функціонує окремо від власників. Основними перевагами корпоративної організації бізнесу є гнучкість у виконанні і розвитку справи, можливість зміни кількості власників, можливість об'єднання в одній особі працівника і співвласника та реінвестування прибутків фірми, оподаткування особистого прибутку і прибутку корпорації, а також зменшення оподатковуваного прибутку корпорації.

Усе, викладене вище, не дає підстав судити про порівняльну ефективність організаційних форм бізнесу. Застосування кожної з них придатне для певних ринкових та юридичних умов. Але у процесі професійного розвитку окрема фірма може змінювати форми бізнесу – від одиничної власності до корпорації. Прагнення власників та керівництва консалтингових фірм мотивувати консультантів до високопродуктивної праці реалізується через залучення їх до спільного володіння компанією. Так, практично одна третина працівників провідної консалтингової фірми McKinsey є партнерами.

Висновки

Особливості формування кадрової політики консалтингових фірм пов'язані із специфікою ринку консультаційних послуг та відповідного ринку трудових

ресурсів. Цільовий сегмент ринку праці консультаційних фірм обмежений через високі вимоги не тільки до інтелектуальних здібностей, але й до творчих і особистих якостей консультантів.

Кадрова політика консалтингових фірм будується, виходячи з системи правил і норм, які дозволяють упорядкувати трудові ресурси компанії та стратегію її розвитку та формується відповідно до корпоративної культури та зовнішнього середовища організації і може бути пасивною, превентивною та активною.

Відбір персоналу є найважливішим елементом кадрової політики. Він включає певну систему вимог до претендентів, основними з яких є: обов'язкова економічна університетська освіта; певні особисті риси претендента (інтелектуальні здібності, висока комунікативність, ініціативність, емоційна зрілість, етика, чесність та фізичне здоров'я); практичний досвід; вік.

Як правило, процедура відбору як багатостадійна, ретельне оцінювання претендентів проводиться за допомогою когнітивного і психологічного тестування, інтерв'ю, рекомендацій, випробувальних термінів. Оскільки професія консультанта передбачає безперервну самоосвіту та підвищення кваліфікації, навчання персоналу консультаційної фірми є запорукою підтримки її конкурентного статусу.

Основними елементами системи мотивації праці консультантів є професійне зростання, оплата праці та спеціальне стимулювання її високоєфективності. Основні критерії визначення винагороди – рівень завантаження консультантів під час виконання консультаційних завдань, кваліфікація і посада та внесок консультанта у розширення клієнтури і популяризацію фірми.

На організацію праці консультантів впливає розмір фірми, її управлінська побудова та культура. Найбільш поширеним та життєздатним є проектний підхід до організації консультаційної праці, який забезпечує певні переваги:

- можливість гнучкого та оперативного маневрування трудовими ресурсами організації;
- збереження функціональної підлеглості.

У процесі створення і функціонування проектна команда проходить декілька етапів. Головним завданням менеджера проекту є допомога членам команди на кожному етапі. Команді належить повністю реалізувати свій творчий потенціал та максимізувати загальний ефект від роботи.

Консалтингова фірма, як специфічне підприємство, що має за мету надання управлінської допомоги суб'єктам підприємництва, здійснює свій стратегічний вибір, виходячи із взаємоузгодження двох аспектів свого призначення:

- 1) здійснення професійної діяльності;
- 2) підтримання комерційного ефекту свого бізнесу.

Стратегія консалтингової фірми, яку розроблено згідно з метою двох аспектів її діяльності, призначена забезпечити подальший розвиток цього специфічного підприємства як професійної одиниці і, водночас, ринкової структури. Консалтингова фірма, як інтелектуально спрямована структура, може називатися фірмою лише тоді, коли її професійна мета узгоджена та адекватна фінансовим цілям її діяльності.

Стратегічний вибір консалтингової фірми здійснюється за такими напрямками:

- визначення діапазону послуг;
- визначення базових клієнтів;
- визначення розміру та темпів зростання фірми;
- взаємодія із конкурентним середовищем.

Обрана стратегія фірми повинна корегуватися відповідно до вимог інноваційних процесів та змін зовнішнього середовища. У питаннях чутливості та гнучкості до динаміки зовнішніх умов консалтингова фірма має пріоритетні позиції порівняно з промисловим підприємством.

Окрім розроблення стратегії організації, ефективний бізнес вимагає систематичного застосування стратегічного управління консалтинговою фірмою. Система стратегічного управління містить як елементи підготування стратегічного вибору, так і його формування і підтримки. Успішна й

ефективна стратегія консалтингової фірми дозволяє реалізувати всі можливості організації та посісти належне місце на ринку.

Контрольні запитання

1. У чому полягають специфічні особливості консалтингової фірми?
2. Як визначаються професійний та комерційний аспекти стратегії консалтингової фірми?
3. Як визначається стратегічний вибір консалтингової фірми?
4. Як формуються стратегії надання консультаційних послуг?
5. На чому ґрунтується методика визначення базових клієнтів консалтингової фірми?
6. Як визначаються етапи систематичного стратегічного управління консалтинговою фірмою?
7. У чому полягає зміст та мета стратегічної ревізії?
8. Як визначаються напрями аналізу потенційного ринку?
9. У чому полягає сегментація потенційних клієнтів консалтингової фірми?
10. Яким чином формується оцінка конкурентів та макросередовища?
11. Яким чином формується остаточне стратегічне рішення консалтингової фірми?
12. У чому полягають особливості поведінки консалтингової фірми на ринку праці?
13. Як визначаються кваліфікаційно-професійні та особисті вимоги до консультанта?
14. На чому ґрунтуються основні чинники, що впливають на побудову кадрової політики консалтингової фірми?
15. На яких ознаках формуються види і завдання кадрової політики?
16. Як визначаються основні елементи кадрової політики?

17. На чому ґрунтуються принципи і критерії відбору персоналу до консалтингових фірм?

18. Як відбувається організація процедури відбору та оцінювання ефективності системи наймання працівників?

19. У чому полягає мета і завдання навчання консультантів?

20. Яким чином проводиться організація підготування і навчання персоналу консалтингових фірм?

21. У чому полягає система мотивації праці консультантів?

22. У чому полягають проблеми планування кар'єри консультанта?

23. На чому ґрунтуються підходи і критерії визначення величини винагород?

24. На яких ознаках формуються методичні підходи до розрахунку заробітку консультантів?

25. У чому полягають особливості організації праці консультантів?

26. Як формуються етапи створення і функціонування проектної команди?

Проблеми для обговорення

1. Проблеми пошуку, наймання та професійної відповідності вітчизняних консультантів.

2. Особливості мотивування консультантів.

3. Інтелектуальна праця консультанта та її оплата.

4. Самооцінювання фірми та його роль у стратегічному управлінні.

5. Визначення стратегічної платформи консалтингової фірми.

Тести до розділу 4

1. Які консультанти належать до зовнішніх?

1. Центральний апарат управління організації.

2. Консалтингові фірми, індивідуальні консультанти.

3. Внутрішні підрозділи великих корпорацій з консультування.
4. Керівники та менеджери підрозділів.

2. Які переваги притаманні зовнішнім консультантам?

1. Знання внутрішніх проблем організації та причин їх виникнення.
2. Доступність інформації.
3. Відсутність відчуженого ставлення персоналу організації.
4. Незалежний погляд на проблему.

3. Які недоліки притаманні внутрішнім консультантам?

1. Звужене сприйняття проблем організації.
2. Короткочасність консультаційної допомоги.
3. Наявність опору персоналу організації.
4. Усі перелічені варіанти.

4. На які групи поділяються консультаційні фірми за розміром та асортиментом послуг?

1. Великі, середні, малі.
2. Транснаціональні, аудиторсько-бухгалтерські, малі.
3. Аудиторські, юридичні, маркетингові.
4. Усі перелічені.

5. Які складові характеристики притаманні поняттю «незалежність консультанта»?

1. Емоційна, адміністративна, психологічна незалежність.
2. Емоційна, фінансова, адміністративна незалежність.
3. Фінансова, соціально-психологічна незалежність.
4. Емоційна, адміністративна, соціальна незалежність.

6. Назвати основні причини залучення зовнішніх консультантів в організацію.

1. Необхідність ініціювання змін в організації.

2. Подолання стереотипів у розв'язанні існуючих проблем.
3. Прагнення належного оцінювання незалежними об'єктивними експертами.
4. Усі перелічені причини.

7. Яка з наведених характеристик відповідає поведінковій ролі «консультант-пропагандист»?

1. Консультант пропонує клієнту вибір певної позиції з огляду на його діяльність.
2. Консультант виконує лише локальну експертну роботу, дає поради з приводу вже визначеної проблеми.
3. Організовує навчання у межах системи клієнта.
4. Консультант бере участь у прийнятті рішень паритетно з клієнтами.

8. Яка з наведених характеристик відповідає поведінковій ролі «технічний експерт»?

1. Консультант пропонує клієнту вибір певної позиції з огляду на його діяльність.
2. Організовує навчання у межах системи клієнта.
3. Консультант виконує лише локальну експертну роботу, дає поради з приводу вже визначеної проблеми.
4. Консультант бере участь у прийнятті рішень паритетно з клієнтами.

9. Яка з наведених характеристик відповідає поведінковій ролі «інструктор та викладач»?

1. Консультант пропонує клієнту вибір певної позиції з огляду на його діяльність.
2. Консультант виконує лише локальну експертну роботу, дає поради з приводу вже визначеної проблеми.
3. Організовує навчання у межах системи клієнта.
4. Консультант бере участь у прийнятті рішень паритетно з клієнтами.

10. Яка з наведених характеристик відповідає поведінковій ролі «помічник у розв'язанні проблем»?

1. Консультант виконує лише локальну експертну роботу, дає поради з приводу вже визначеної проблеми.
2. Організовує навчання у межах системи клієнта.
3. Консультант бере участь у прийнятті рішень паритетно з клієнтами.
4. Консультант пропонує клієнту вибір певної позиції з огляду на його діяльність.

11. Від яких критеріїв залежить величина фіксованої винагороди консультанта?

1. Рівня завантаження під час виконання консультаційних завдань.
2. Кваліфікації та посади консультанта; внеску консультанта у розширення клієнтури компанії.
3. Учасності у проведенні семінарів та конференцій; популяризації консалтингової фірми шляхом оприлюднення у спеціальних виданнях статей та виступів.
4. Усе вищеперераховане.

12. Яких найважливіших сторін внутрішнього та ринкового існування підприємства стосується стратегічний вибір консультаційної фірми?

1. Визначення базових клієнтів.
2. Визначення розміру та темпів зростання фірми.
3. Взаємодія із конкурентним середовищем.
4. Усе вищеперераховане.

13. З яких позицій може бути розглянута споживча площа консалтингової фірми?

1. Обслуговування підприємств будь-якого розміру (малі, середні, великі, дуже великі); географічний поділ ринку.
2. Обслуговування об'єктів однієї або декількох галузей (транспорт, будівництво, енергетика та ін.).

3. Обслуговування підприємств будь-якої форми власності (приватні, державні, змішані); обслуговування фірм з різним рівнем складності систем управління та ін.
4. Усе вищеперераховане.

14. Якою є основна характеристика «стратегії співпраці» при внесенні змін до організації-клієнта?

1. Консультування спрямоване на визначення способів розв'язання проблеми та заходів з їх впровадження, забезпечення її довгострокової підтримки та ефективності.
2. Консультант, що виступає у ролі викладача-інструктора, проведення спеціальних навчально-ігрових заходів, спрямованих на створення необхідної готовності персоналу до змін та усунення очікуваного опору інноваціям.
3. Розроблені консультантом пропозиції подаються до розгляду керівництву клієнта, оцінюються ухвалюються та реалізуються.
4. Усе вищеперераховане.

15. Якою є основна характеристика «стратегії навчання» при внесенні змін до організації-клієнта?

1. Консультування спрямоване на визначення способів розв'язання проблеми та заходів з їх впровадження, забезпечення її довгострокової підтримки та ефективності.
2. Консультант, що виступає у ролі викладача-інструктора, проведення спеціальних навчально-ігрових заходів, спрямованих на створення необхідної готовності персоналу до змін та усунення очікуваного опору інноваціям.
3. Консультування спрямоване на визначення способів реалізації тактики в управлінській діяльності.
4. Усе вищеперераховане.

16. Від чого залежить успішність проведення консультантом презентації для клієнта?

1. Від вдало побудованого плану та динамічності її проведення.
2. Від відповідно підготовленого пакета візуальної інформації.
3. Від практичного досвіду консультантів.
4. Усе вищеперераховане.

**Ситуаційна вправа. Організаційні зміни
у консалтинговій фірмі (на прикладі фірми
CAMPION&BERGERAC)**

У серпні 2012 р. Брайан Конан – керівний партнер головного канадського місцевого офісу однієї з міжнародних аудиторських фірм «великої шістки», намагався знайти ланку, де саме схибив його план реструктуризації офісу. Реорганізація була мотивована необхідністю перетворити офіс на ринково орієнтований. Найбільш очевидна потреба перетворень була у відділах обліку та аудиту, де ринок на ці послуги став набувати ознак ринку покупців. Становище дедалі погіршувалось зі зростанням конкуренції між аудиторськими фірмами. Ця конкуренція включала таку тактику, як зниження цін та, подекуди, зарахування цих послуг до найбільш витратних. Брайан вважав, що він добре впорався з завданням. Однак останні події викликали серйозні сумніви щодо його успіхів.

CAMPION&BERGERAC була однією з міжнародних аудиторських фірм «великої шістки» у Канаді. Так само, як і інші великі аудиторські компанії, вона значно зросла протягом 1980-х рр., однак на початку 2000-х відчувала вплив спаду. Реакцією CAMPION&BERGERAC стало намагання зміцнити сильний маркетинговий та сервісний підхід, що сформувався у 80-х рр. Але на той час маркетинг був не знаний для бухгалтерських компаній. Так, у 80-х пряма

реклама привілейованим бухгалтерам була заборонена їх керуючою професійною установою. Саме тому деякі бухгалтери все ще вірили, що технічної майстерності достатньо для ведення вдалого бізнесу і що відкрита маркетингова тактика є «непрофесійною».

CAMPION&BERGERAC, разом з іншими аудиторськими фірмами, відійшла від ролі традиційного аудитора та еволюціонувала до ролі ділового консультанта, пропонуючи розширене коло послуг та продуктів для задоволення нових бажань та потреб клієнтів. Професійне обслуговування клієнтів та маркетингова орієнтація вважались ключовими елементами довгострокового успіху. Незважаючи на те, що були зроблені велетенські кроки, маркетинг усе ще тільки мав стати шляхом життя для фірми. Як результат, поступове впровадження послуг клієнтам та маркетингової орієнтації, зокрема на рівні партнерів, стало головною метою фірми у 90-х рр.

Місцевий офіс. Бремpton, офіс CAMPION&BERGERAC у Онтаріо, був відкритий у 1950-х рр. З того часу він значно виріс завдяки ринковому попиту та об'єднанню та на 1991 р. мав у своєму складі 160 робітників. Це був один з двох найбільших аудиторських офісів у місті. Профіль персоналу офісу наведено у табл. 4.2. Фірма пропонувала послуги у сфері обліку та аудиту, оподаткування та консультативного менеджменту.

Члени персоналу, що були у сфері обліку й аудиту нижчими за рівнем від своїх партнерів, переважно увійшли до системи спільного фонду¹, і це дозволило доручати персоналу справи клієнта за першої необхідності та можливості. Винятки робилися у випадках, коли робітник сам налагодив конкретні стосунки з клієнтами чи партнерами. У сфері оподаткування та консультативного менеджменту працювала переважно система забезпечення персоналом (staff system), що дозволяло організувати персонал у окремі групи для виконання функцій спеціалістів поза та в межах кожної сфери.

¹Мається на увазі, що їх кваліфікація, вміння та інші професійні якості розглядалися як фонд спільних ресурсів.

Таблиця 4.2

**Спеціалізація персоналу офісу
CAMPION&BERGERAC у 2011 р.**

<i>Персонал</i>	<i>Облік та аудит</i>	<i>Оподат- кування</i>	<i>Управлінські послуги</i>	<i>Разом</i>
Партнери	15	3	4	22
Менеджери	11	5	7	23
Штатні бухгалтери	69	5	11	85
Спеціалісти – усього	95	13	22	130
Секретарський та канцелярський персонал				30
Разом				160

Джерело: розроблено авторами

Бремingtonський офіс мав широку та різноманітну за типом і розміром клієнтуру. Більш ніж 80% його клієнтів – від транснаціональних гігантів до малих місцевих компаній – знаходились у Канаді.

Фірма пропонувала послуги майже всім типам промислових, комерційних, урядових, рекреаційних, фінансових та громадських організацій. Серед її клієнтів були і невеликі компанії, що розвивались, чиї потреби у професійних послугах зростали із розвитком їх бізнесу; були і великі багатоукладні організації, які потребували послуг, що їх могла запропонувати лише велика фірма.

Загалом робота офісу була організована навколо двох широких сфер діяльності: клієнтські послуги (client services) та послуги щодо матеріально-технічної підтримки офісу (office support services). Перші зосереджувались на кваліфікованому та ефективному забезпеченні клієнтів фірми професійними послугами на тимчасовій основі. Основними трьома сферами клієнтських послуг з призначеними на чолі кожної головними партнерами (ГП) були: облік та аудит, оподаткування і менеджмент-консалтинг. Практичні послуги щодо матеріально-технічної підтримки офісу включали ті

внутрішні дії, які були необхідними для кваліфікованого та ефективного функціонування офісу. У цій сфері виділяли три напрями: адміністрація, людські ресурси та маркетинг. Кожну окрему сферу підтримки очолював призначений партнер, відповідальний за її діяльність.

Управлінський комітет координував діяльність головних партнерів, які очолювали відділи клієнтських послуг та партнерів, відповідальних за послуги щодо матеріально-технічної підтримки офісу. Членами комітету були керівний партнер офісу (КПО), ГП трьох напрямів клієнтських послуг та трьох партнерів, відповідальних за послуги щодо матеріально-технічної підтримки офісу.

Оскільки ГП відділу обліку та аудиту був одночасно партнером, відповідальним за людські ресурси, управлінський комітет складався лише з шести осіб (рис. 4.14).

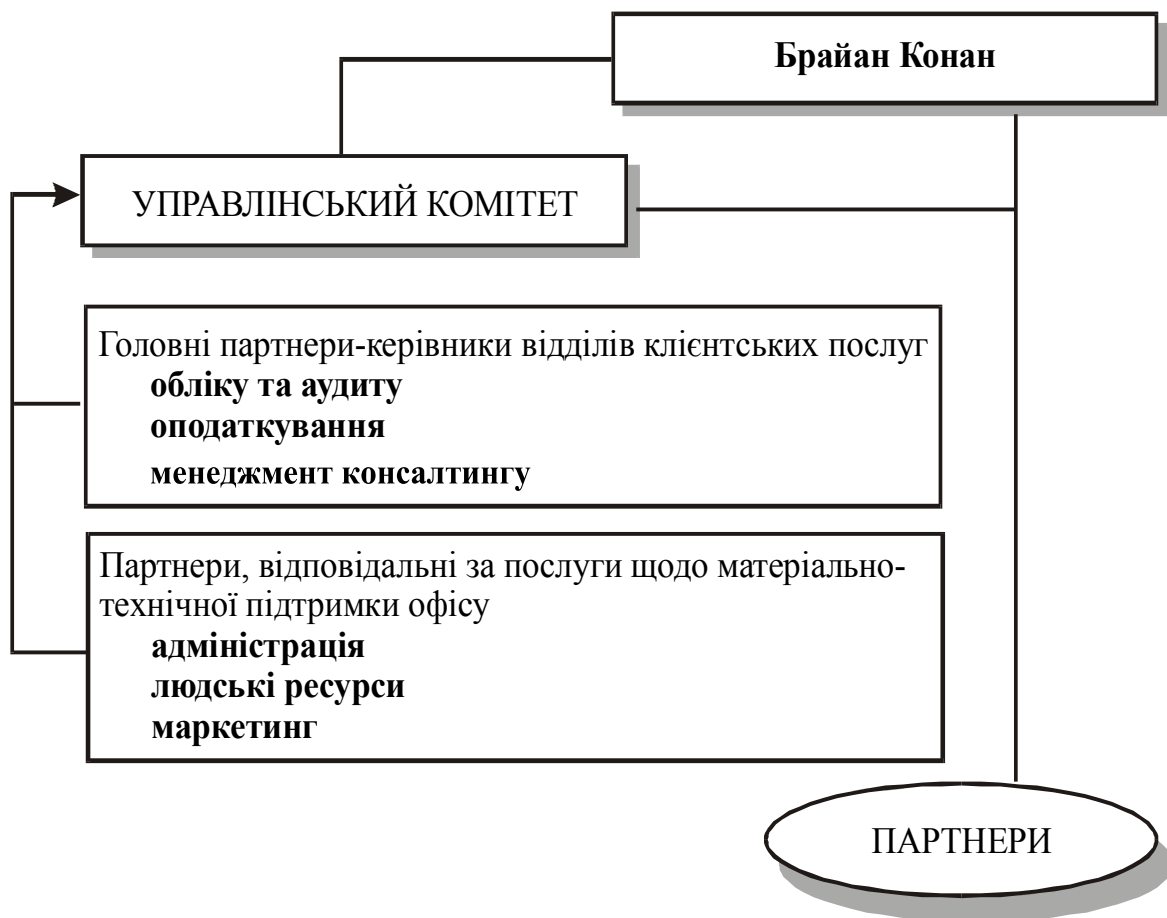


Рис. 4.14. Початкова організаційна структура

Джерело: розроблено авторами

Брайан Конан – керівний партнер офісу в Бремptonі (КПО). Брайан розпочав свій п'ятирічний термін роботи керівного партнера офісу у липні 2010 р. До цього він був керівним партнером у маленькому місцевому офісі фірми зі штатом у 25 чоловік.

Брайан на своїй колишній посаді мав деякі управлінські обов'язки, включаючи відповідальність за щоденне управління офісом, розвиток бізнес-плану офісу, звіти про діяльність та бюджет, залучення партнерів, розширення офісу та представництво фірми у місцевому суспільстві. Брайан на посаді КПО вважався першим серед рівних.

Нові партнери вважали Брайана типовим головним бухгалтером, що не відповідало його інтересам як професіонала у незалежній аудиторській діяльності. Сам себе він бачив у ролі демократичного лідера, в той час як його попередник був «доброзичливий диктатор», який підтримував ідею «управління прогулюючись» та партисипативного стилю прийняття рішень, заснованого на використанні дискусій та зустрічей для досягнення консенсусу перед прийняттям будь-якої з запропонованих змін.

Місцеві офіси та керівні партнери місцевих офісів користувались значною автономією в межах цієї фірми. Саме тому всі очікували від Брайана як нового керівного партнера місцевого офісу певних змін, властивих його особистому стилю. Ключовою відмінністю в управлінському стилі Брайана від його попередника було прагнення Брайана делегувати частину своїх повноважень. Він відчував, що делегування необхідне для управління офісом з такою великою кількістю партнерів. Хоча управлінський комітет і працював на момент призначення Брайана, його робота базувалася на специфічній основі перш за все управлінського стилю.

Іншою важливою відмінністю між Брайаном та його попередником було бажання Брайана надихнути співробітників працювати разом, об'єднуючись у невеликі групи. Це, як вважав Брайан, викличе трудовий ентузіазм та співпрацю різних видів діяльності, що, в свою чергу, знайде прояв у поліпшенні клієнтських послуг. Брайан також вірив,

що створення маленьких груп дозволить йому приділяти більше уваги маркетингу послуг фірми. Він також вважав, що пріоритетами керівного партнера місцевого офісу є маркетинг та управління фірмою, а для їх ефективної реалізації керівний партнер повинен бути вільним від обов'язків перед клієнтами.

Запропоновані зміни. Брайан запропонував реструктуризувати організацію офісу. На його думку, у відділі обліку та аудиту повинні бути застосовані ті принципи поділу на маленькі структурні групи або модулі партнерів, що вже ефективно діяли у податковому відділі та відділі консультативного менеджменту. Відділ обліку й аудиту пропонував клієнтам широке коло послуг: аудиторські дослідження, не аудиторські перегляди та підготовку фінансових звітів, декларацій корпоративного та індивідуального податку на прибуток, податкове планування (корпоративне та індивідуальне), поради клієнтам щодо загальної практики ділових відносин, бухгалтерії та рахівництва, включаючи комп'ютеризовані бухгалтерські системи, підготування прогнозів готівкових потоків і прибутків, підготування презентацій банкам у зв'язку з банківським фінансуванням та оцінювання безпеки ділових операцій.

Запропонована реструктуризація означала, що 15 партнерів, 11 менеджерів та 69 бухгалтерів відділу обліку й аудиту будуть реорганізовані у три модулі. Кожен модуль складатиметься з 5 партнерів, 3–4 менеджерів та 21–24 обліковців та студентів-практикантів. Очолювати модуль буде призначений голова модуля (ГМ).

Другою складовою реструктуризації був поділ управлінського комітету на два нових: новий управлінський комітет, відповідальний за клієнтські послуги, та адміністративний комітет, відповідальний за послуги щодо матеріально-технічної підтримки офісу. Брайан стверджував, що такий поділ краще відображатиме відмінність між цими широкими сферами діяльності.

Новий управлінський комітет складався з КПО і п'ятих ГМ: голови трьох модулів відділу обліку й аудиту та голови модулів оподаткування і консультативного менеджменту.

Також до управлінського комітету Брайан включив директора з людських ресурсів – єдиний член комітету, що не був партнером та об'єднував КПО та трьох партнерів, відповідальних за різні напрями матеріально-технічної підтримки офісу: адміністрація, людські ресурси та маркетинг (рис. 4.15).

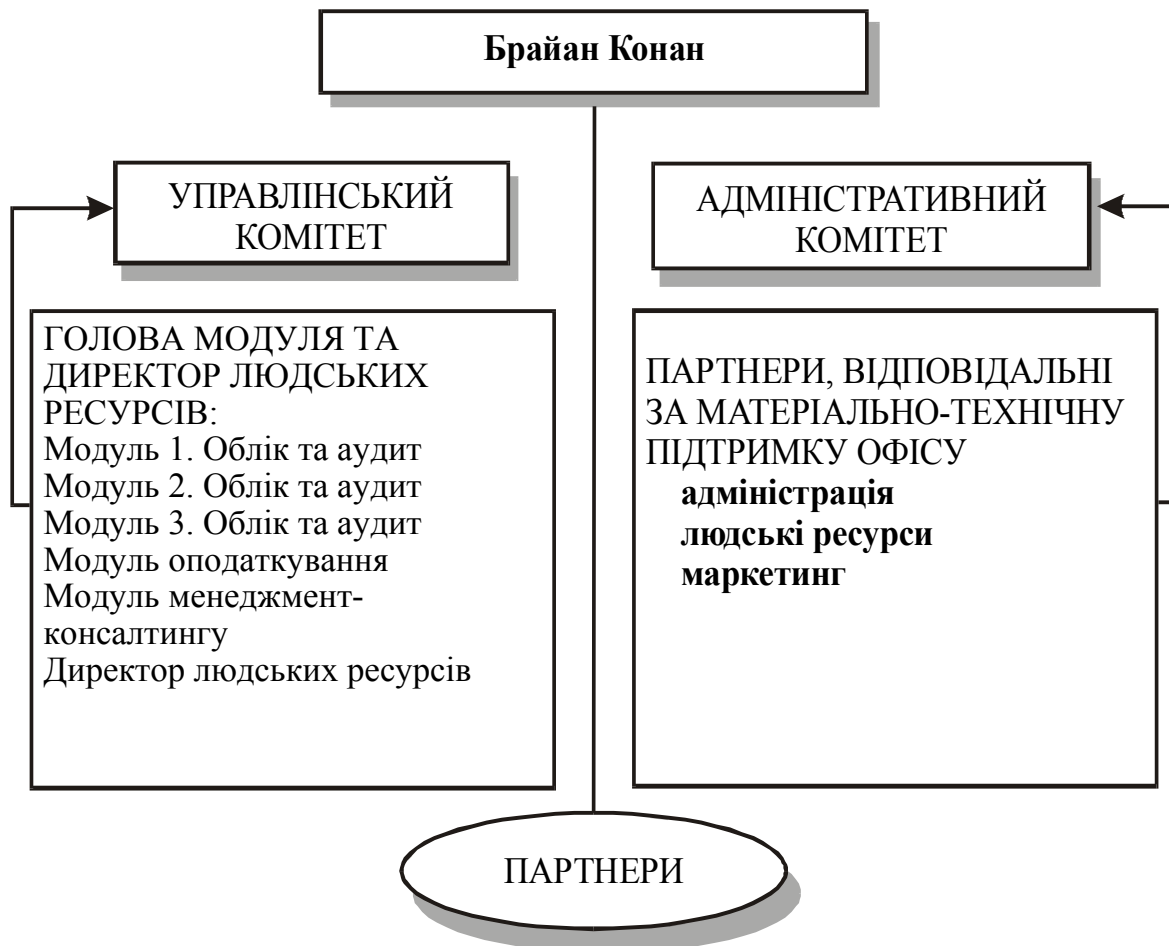


Рис. 4.15. Організаційна структура після реструктуризації

Джерело: розроблено авторами

Мотивація змін. З точки зору Брайана реорганізація мала на меті зробити офіс більш ринково орієнтованим за допомогою підсиленої взаємодії між партнерами, менеджерами та персоналом у межах менших модулів. Він очікував, що голови модулів зможуть ефективніше координувати діяльність невеликих груп, якщо він надасть їм можливість продемонструвати прихильність до ринку. Це було радикальною зміною у стратегії. Історично склалося, що фірма та

місцевий офіс підкреслювали автономність партнера, намагаючись підкріпити його репутацію за допомогою технічної досконалості в обліку й аудиті.

Поспішати з реорганізацією фірми Брайана спонукали складні обставини.

Умови, пов'язані з ринком послуг фірми та економічним кліматом взагалі, погіршувались. Місцеві та національні економіки перебували на стадії застою. Ринок обліку й аудиту звужувався та ставав більш конкурентним. Ситуація ускладнювалась тим фактом, що клієнти стали чутливішими до цін і цікавились вартістю перевірки. Деякі клієнти запитували мінімальний обсяг послуг з метою дозволити аудиторам прокоментувати свої фінансові звіти. Наприклад, власники дочірніх компаній відповідно до закону мали право вимагати обмеженої аудиторської перевірки.

Після того як керівний партнер національного центру оприлюднив звіт про нові цілі фірми, що зобов'язували всі місцеві офіси керуватись у своїй діяльності потребами ринку, Брайан визначив необхідність ринкової орієнтації для всього персоналу. Він відчував, що порівняно із попередньою слабкою організацією відділу обліку й аудиту три нових голови з їхніми маленькими групами зможуть краще забезпечити цю орієнтацію.

Офіс зменшив прибутки з вищих за середній чистий дохід на партнера (ЧДП) до нижчих за середній ЧДП. Від Брайана, як нового КПО, національний головний офіс чекав зміни цієї ситуації. (Насправді ж національний центр вважав, що в офісі надто багато партнерів.)

Розвиток запропонованих змін. У січні 2012 р. Брайан сформував *керівний комітет*, який повинен був допомагати йому у розробленні протидій несприятливим умовам. Він обрав директора з людських ресурсів (MBA-might be anything) та ГП відділу менеджмент-консалтингу додатковими членами керівного комітету. Жоден з них не був бухгалтером. Комітет швидко реалізував ідеї Брайана у п'ятимодульній структурі управління клієнтськими послугами. Незважаючи на той факт, що створення посади голови модуля у відділі обліку й аудиту вело до нового рівня

в ієрархії фірми, загалом відчувалося, що ця структура, на відміну від попередньої, зможе підвищити орієнтацію фірми на ринок, та що модульна система дозволить:

- утримати існуючих клієнтів, пропонуючи послуги на якісно новому рівні;
- задовольнити зростаючі потреби клієнтів;
- підвищити здатність фірми до перехресного продажу;
- вселяти почуття спільної мети.

Справді, єдиною метою нової структури було вдосконалення здатності фірми прислухатися до клієнтів, прагнучи впевнитись, що діяльність компанії спрямована на потреби клієнтів, а не на бажання фірми (чи партнерів). Окрім того Брайан бачив, що фірма потерпає від того, що надто багато людей займалися власними справами, і розраховував виправити становище з допомогою своїх новацій.

Процес запровадження змін. У березні 2012 р. Брайан узгодив свій план із керівним комітетом та розпочав його впровадження.

У квітні 2012 р. були проведені *позаштатні збори* усіх партнерів. Брайан окреслив мету і необхідність змін та пояснив, яким чином це приведе до поліпшення надання послуг. Він наголосив: «Безперечним є той факт, що якщо прагнеш мати сучасних і мотивованих працівників, необхідне порозуміння в межах групи; модулі дозволять це зробити». Результатом зустрічі стало також внесення дрібних змін до початкового проекту.

Брайан вирішив створити три модулі у відділі обліку й аудиту; відштовхуючись від того, що було 15 партнерів, групування по п'ять на модуль здавалося виваженою думкою. Це відповідало й розмірам організаційної структури податкового відділу та відділу консультативного менеджменту. Брайан також обрав серед партнерів голів модулів, які, на його думку, найбільше підходили на цю посаду: головою модуля 1 став колишній ГП сфери клієнтських послуг у обліку й аудиті та партнер, відповідальний за послуги з забезпечення людськими ресурсами; голова модуля 2 раніше

був партнером, відповідальним за маркетинг, а голова модуля 3 – партнером, у обов'язки якого входила адміністрація. Три колишні партнери продовжували нести відповідальність за свої попередні сфери послуг. Жодних змін не відбулося щодо посад ГП оподаткування та ГП консультативного менеджменту.

Брайан охарактеризував посади керівників модулів як «владні». Новий управлінський комітет повинен складатися з нього самого, п'ятьох голів модулів і директора з людських ресурсів. Раніше виключно партнери мали право бути членами управлінського комітету, а їхнє призначення на визначений термін забезпечувало високий рівень ротації партнерів через управлінський комітет. Брайан дав зрозуміти, що надалі не збирається нести відповідальність перед клієнтами, а буде приділяти більше часу стратегічному плануванню та зовнішнім відносинам.

На зборах прийняли рішення про однаковість модулів, відсутність відмінності у їх статусах. При розподілі партнерів за модулями, перш за все, використали деякі зовнішні критерії, зокрема: сферу діяльності (наприклад, страхування, будівництво тощо), та розмір клієнтської організації – велика чи мала.

Однак ці параметри виявились непридатними, бо не дозволяли створити однорідні модулі. Саме тому колишні особисті стосунки між головами модулів та іншими партнерами були обрані як найкращий критерій, що дозволяв сформулювати приблизно рівноправні модулі.

У травні 2012 р. була проведена зустріч усіх менеджерів і партнерів фірми, на якій роз'яснювалась модульна структура. Думки та точки зору менеджерів не враховувались. Розподіл партнерів за модулями проводився, з одного боку, з метою продовжити характер попередньої роботи, а з іншого – підтримувати існуючі стосунки «партнер/менеджер». Результат був недосконалий, бо чимало менеджерів працювали у більш ніж одному модулі.

Після цих двох зустрічей окремим головам та членам модулів було наказано довести до кінця запровадження змін у

щоденній роботі. Одна частина цього процесу передбачала проведення головами кожного з модулів окремої зустрічі для пояснення змін усім членам модуля, крім менеджерів. Нова модульна структура зробила необхідним фізичне пересування по офісу для багатьох працівників усіх рівнів. Це було потрібно для забезпечення знаходження робітників усіх модулів на території одного головного офісу.

Проводилися регулярні модульні зустрічі з метою розвинути спільне спрямування в межах кожної одиниці. Раз на два тижні проводились зустрічі партнерів і менеджерів. Двічі в межах модулів обліку й аудиту запрошувалися всі партнери і менеджери, у третьому випадку чергувалися зустрічі виключно партнерів та виключно менеджерів. Предмети обговорення були схожі по всіх модулях. Вони були пов'язані з базовими функціями методів аудиторської діяльності, наприклад персонал, маркетинг, особистий розвиток, комп'ютери, збори та рахунки за послуги. Питання розподілу персоналу, нижчого рангом за менеджерів, у конкретні модулі обліку й аудиту залишалося невирішеним. На формальному, поверховому рівні весь персонал був розподілений за модулями, хоча не всі про це знали. На практичному та операційному рівні персонал працював у всіх трьох модулях. Працівники не надто турбувалися про ці домовленості, отже, результатом було незначне або повністю відсутнє прикріплення до модулів.

Деякі результати. Протягом грудня 2011 – березня 2012 р. проводилось опитування всіх партнерів і менеджерів з метою визначити, що, на їхню думку, було причиною реорганізації та як це вплинуло на їх роботу. У табл. 4.3 і табл. 4.4 наведені варіанти відповідей.

1. Взаємодія. Однією з причин переходу до модулів було прагнення Брайана підвищити взаємодію, особливо між людьми на різних рівнях організації фірми. Партнери і менеджери безперечно розуміли краще один одного за умов модульної, ніж попередньої системи. Однак методи взаємодії були обмежені для робітників межами їх одного модуля. Менеджери менше спілкувалися з менеджерами інших модулів і також було значно менше, ніж раніше, взаємодії з персоналом.

Таблиця 4.3

**Результати опитування персоналу
щодо причини реорганізації**

<i>Варіанти відповідей</i>	<i>Партнери (погодилися,%)</i>	<i>Менеджери (погодилися,%)</i>
Надто багато партнерів	73	70
Підсилена взаємодія: партнери і менеджери	55	70
Економічний застій	45	0
Інтегровані послуги клієнтам	36	0
Підготовка сучасних спеціалістів	27	0
Взаємодія між різними послугами	27	17
Нестача досвіду КПО	18	17

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 4.4

Визначення ефекту реорганізації персоналом компанії

<i>Варіанти відповідей</i>	<i>Партнери</i>	<i>Менеджери</i>
	<i>(«ніякого ефекту»,%)</i>	
Зміни у розвитку кар'єри	91	87
Зміни у структурі розподілу праці	73	39
Зміна характеру виконання робіт	73	70
Зміни у розподілі обов'язків	55	13
Зміни в оцінюванні праці	45	52

Джерело: розроблено авторами

2. *Поділ праці та її показники.* На запитання до керівників: «Чи вплинули зміни на ефективність праці персоналу?» прихованою відповіддю було «Ні». Водночас було декілька спроб передати менеджерам обов'язки партнерів по зборах і рахунках за послуги та розвиток персоналу.

Щодо розподілу праці, ключовою засадою було утримання колишніх зв'язків з клієнтами та забезпечення

безперервного контакту з провідним персоналом. Саме тому материнський модуль персоналу вважався у процесі розподілу недоречним або значно менш важливим, ніж попередні контакти з клієнтами.

3. *Розвиток персоналу.* Здебільшого завдяки зустрічам раз на два тижні зросла взаємодія між партнерами і менеджерами. Останні високо оцінили ролі й обов'язки партнерів та роботу більш високих рівнів фірми.

4. *Окремі методи.* Кожен з трьох модулів у процесі роботи виявив окремі особистості. Кожен модуль розвинув індивідуальний стиль, через те, що значною мірою зазнав впливу з боку голови модуля та його бачення концепції модуля. Голова модуля 1 підтримував концепцію модуля, проте був невпевнений щодо того, чи відповідає ієрархії фірми посада голови модуля; голова модуля 2 прийняв, у всякому разі спочатку, посаду голови за новий рівень влади в ієрархії, однак несподівано зіткнувся із труднощами в її запровадженні; голова модуля 3 був противником модульної концепції з самого початку і продовжував працювати у своєму попередньому колегіальному стилі, вбачаючи себе переважно координатором, а не менеджером.

Саме тому модуль 1 мав імідж «спокійного» через те, що був значно обережнішим у прийнятті рішень щодо конкретних заходів. Модуль 2 безперечно мав більш директивну позицію у спробах установити чіткі плани, напрями та розвиток. Модуль 3 намагався діяти у колегіальному стилі, спираючись на тісні й установлені зв'язки для досягнення згоди і спільної орієнтації. Кожен модуль, значною мірою, став окремою ланкою, що координувалася управлінським комітетом.

5. *Комітети.* Оновлений управлінський комітет зустрічався щонайменше раз на місяць та за потреби раз на два тижні. Однак адміністративний комітет зустрічався рідко через те, що три голови модулів обліку й аудиту були одночасно партнерами, відповідальними за сфери послуг з матеріально-технічного забезпечення офісу.

Становище після змін

Партнери. Проблемою для багатьох людей, включаючи керівників модулів, була невизначеність ролі голови модуля. Спочатку функцію пояснення своєї ролі було покладено на кожного лідера та його колег. Партнери розглядали цю посаду як таку, що забезпечує допомогу та загальне спрямування, але не має реальної влади. Деякі партнери вважали, що владна посада мала на меті такі зміни, однак заперечила їх можливість. Для більшості, все-таки, це не була посада, що зможе забезпечити виконання будь-якого з завдань, що виконував керівний партнер. Отже, виникла потреба у проведенні керівним партнером політики відкритих дверей.

Однак партнери вважали, що мали обмежений доступ до керівного партнера офісу, а це їм не подобалось. Голови модулів повинні були розв'язувати проблеми з партнерами, але відчували, що не мали ніякої влади над колегами-партнерами. Саме тому голови модулів вбачали свою роль більше у координації, аніж в управлінні. Доказ – партнери продовжували ходити до КПО зі «складними справами». Наступною проблемою, викликаною застоєм, був значний тиск на партнерів з метою стимулювання праці та зростання прибутку. Це призвело до ситуації, коли управлінським і адміністративним питанням майже не приділялося уваги. Увага партнерів була прикута до практичних результатів, а решта нехтувалась.

Менеджери і штатні бухгалтери. На думку менеджерів та штатних бухгалтерів голова модуля мав конкретне місце в ієрархії, з достатніми владою й обов'язками для ведення роботи.

Деякі специфічні коментарі. З грудня 2011 до березня 2012 р. 75 членам персоналу з різних адміністративних рівнів, від партнерів до секретарів, було поставлено запитання: «Чи було варто для фірми переходити до модульної системи?». З усіх відповідей 23% побачили в цьому позитивні зрушення, 36% – негативні, а решті 41% було байдуже. Нижче наведені деякі з їхніх коментарів.

Члени керівного комітету

КПО: «Підхід, орієнтований більш на команду, змусить партнерів відчувати дискомфорт, бо вони звикли до підходу «клієнт-за-життя».

ГП менеджмент-консалтингу: «У минулому управлінський партнер завжди був «Великим Босом». Тепер цей постулат зник у офісі, що розгубило людей».

Директор з людських ресурсів: «Моє минуле не пов'язане із обліком, отже, я вимагаю «традиційної мудрості». Мене не переконали, що організацію було реструктуризовано заради ринку».

Голови модулів

Модуль 1: «Модульна система була введена з метою підвищення рівня взаємодії та співпраці партнерів та менеджерів. Була проблема: надто багато людей займалися своїми справами». «Робота команди, спрямована на просування, означає здатність спрямувати більше ресурсів на клієнтів». «Значний опір чинили партнери (головам модулів), що знайшло свій прояв у «кастовій» системі». «Призначення менеджерів було, значною мірою, компромісом».

Модуль 2: «Голова модуля – новий рівень влади». «Відчувалася нестача порозуміння між управлінським комітетом та іншими партнерами і менеджерами взагалі». «Голова модуля не має влади над іншими партнерами; він може лише вносити пропозиції».

Модуль 3: «Я був проти цього процесу. Вам не потрібні широкомасштабні зміни для досягнення взаємопорозуміння. Мені не потрібен поруч зі мною персонал, щоб порозумітися з ними». «Він (КПО) намагався зробити голів модулів фігурами з владою; я проти цього, у будь-якому випадку це призвело до чисельних суперечок між партнерами». «Я вбачаю себе у ролі координатора, а не менеджера. Спочатку я відхилив пропозицію бути головою модуля». «Мій модуль працював добре. Два інших мали конфлікти, пов'язані з владними позиціями. Вони намагалися примусити їхніх партнерів робити справу. Партнери не визнають ідею додаткового рівня. Я працюю на умовах загального рівноправ'я».

Партнери

Модуль 1: «Мені байдуже, чи є у мене бос; я відповідальний перед клієнтами. Мені власне не потрібен керівний партнер, щоб робити свою роботу». «Ідея модулів не впливає на щоденну роботу. Зникнення модулів не вплине ні на що». «Голови модулів – це не новий рівень у ієрархії. Буде дуже сумно, якщо наші голови модулів почнуть мене оцінювати. Це робота керівного партнера». «Реорганізацію було зроблено управлінським комітетом. Я, власне кажучи, не знаю причин, та це не змінило мого життя».

Модуль 2: «Я ніколи не відвідував жодної з тих зустрічей (щодо модульної системи) як їх спочатку назвали, а я – один з найбільш зайнятих партнерів». «Як на мене, негайної потреби у змінах не було, та все одно багато змін я не побачив». «Загальна реакція щодо змін була негативною».

Модуль 3: «Мене модульна система не вражає, в будь-якому випадку я її не підтримую». «На зустрічі партнерів не піднімаються питання щодо реорганізації; також немає огляду чи моніторингу необмеженої відповідальності».

Менеджери: «Значно більше контактів з партнерами, і менеджери знають набагато більше». «Модульні зустрічі породжують значно кращий діалог». «Потенційний ефект модулів послаблюється через те, що в організаційному плані воно ні для кого нічого не значить». «Персонал не відчуває себе частиною модульної системи, і в цьому проблема».

Завдання:

- 1) проаналізувати проблемну ситуацію, визначити умови, які викликали необхідність нововведень у організації консалтингового бізнесу;
- 2) дати характеристику нововведення, оцінити стратегію та тактику впровадження змін;
- 3) визначити постінноваційну ситуацію в компанії;
- 4) прокоментувати ставлення різних груп працівників фірми до проведених змін та їх результативності.

Завдання для самостійної роботи студентів

Послідовність етапів самостійної роботи

- У процесі підготування до вивчення теми потрібно усвідомити особливості організаційної структури консалтингових фірм.
- Необхідно також усвідомити сутність управління роботою консультаційної фірми на основі інтеграційного підходу.
- Вивчити також особливості кадрової політики консалтингових фірм щодо відбору, наймання та навчання персоналу.
- Потрібно також знати сутність, зміст консультаційних пропозицій, зміст і структуру підсумкового звіту про консультування та процедур упровадження рекомендацій.
- Також потрібно усвідомити сутність стратегічного вибору консалтингової фірми, різновиди стратегій надання консультаційних послуг.
- На наступному етапі потрібно вивчити ієрархію управління консалтинговою фірмою та її рівні.
- Використовуючи періодичну літературу та джерела Інтернету, ознайомитися з особливостями управління роботою консультаційної фірми на основі інтеграційного (проектного) підходу закордонними консалтинговими фірмами, на основі чого визначити можливості використання закордонного досвіду в практиці вітчизняних консалтингових фірм та підготувати доповідь.

Завдання 4.1. Функції вищого керівництва консалтингової фірми та типові організаційні структури консалтингових компаній.

Мета: набути навичок формування типової організаційної структури консалтингових компаній на основі вивчення функцій керівництва.

Зміст завдання: на підставі матеріалу рекомендованих джерел описати основні ознаки типових організаційних

структур консалтингових компаній та функції вищого керівництва. Обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка.

Завдання 4.2. Управління роботою консультаційної фірми на основі інтеграційного (проектного) підходу.

Мета: набутти навичок управління роботою консультаційної фірми на основі інтеграційного (проектного) підходу.

Зміст завдання: на підставі матеріалу рекомендованих джерел описати зміст управління роботою консультаційної фірми на основі інтеграційного (проектного) підходу. Обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка.

Завдання 4.3. Особливості кадрової політики консалтингових фірм. Відбір, наймання та навчання персоналу консалтингових фірм.

Мета: набутти навичок управління кадровою політикою консалтингових фірм, описати особливості відбору, наймання та навчання персоналу консалтингових фірм.

Зміст завдання: на підставі матеріалу рекомендованих джерел описати особливості і зміст управління кадровою політикою консалтингових фірм, відбором, найманням та навчанням персоналу. Обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка.

Завдання 4.4. Вимоги до менеджмент-консультантів (здібності та їх характеристика).

Мета: набутти навичок формування вимог до менеджмент-консультантів, розширення їх здібностей.

Зміст завдання: на підставі матеріалу рекомендованих джерел описати особливості і зміст вимог до менеджмент-консультантів, описати необхідні здібності, надати їх характеристику.

Завдання 4.5. Основні види стратегій надання консалтингових послуг.

Мета: набутти навичок формування основних видів стратегій надання консалтингових послуг.

Зміст завдання: на підставі матеріалу рекомендованих джерел охарактеризувати особливості і зміст основних видів стратегій надання консалтингових послуг.

Завдання 4.6. Відміни, недоліки та переваги зовнішніх та внутрішніх консультантів.

Мета: набути навичок аналізу недоліків та переваг зовнішніх та внутрішніх консультантів.

Зміст завдання: на підставі матеріалу рекомендованих джерел охарактеризувати відміни, недоліки та переваги зовнішніх та внутрішніх консультантів у формі таблиць. Проаналізувати, в чому полягають між ними основні розбіжності та що вони мають між собою спільного.

Завдання 4.7. Види організаційно-правових форм консалтингового бізнесу.

Мета: набути навичок диференціації видів організаційно-правових форм консалтингового бізнесу.

Зміст завдання: на підставі матеріалу рекомендованих джерел охарактеризувати основні види організаційно-правових форм консалтингового бізнесу та надати їх характеристику у формі таблиць.

Завдання 4.8. Дати відповіді на тестові запитання (зі збірника тестових завдань).

Рекомендовані джерела

Основні: 1, 3–5, 7.

Додаткові: 9, 10, 12, 14, 16–18, 20, 21, 23, 28, 31.

Інтернет-ресурси, періодичні видання: 32–35, 37, 39, 40.

Розділ 5. МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

Тема 5.1. Управління маркетингом консультаційних послуг.

Тема 5.2. Політика нововведень у маркетинговій діяльності консалтингових фірм.

Тема 5.3. Роль цінової політики у маркетинговій діяльності консультаційних фірм. Розроблення комплексу просування консалтингових послуг.

Тема 5.4. Розроблення системи маркетингової інформації консалтингових фірм.

Ключові слова: маркетингова консультаційна стратегія, маркетингова інформація, комплекс просування консультаційних послуг, політика нововведень, цінова політика, маркетингова діяльність, системний алгоритм, маркетингова діагностика, рекомендації, маркетинг консалтингової фірми, оцінювання альтернатив, навчання, консалтингові продукти, конфіденційність.

Після вивчення теми Ви повинні вміти:

- розробляти та впроваджувати маркетингову консультаційну стратегію;
- упроваджувати нововведення у маркетинговій діяльності консалтингу;
- розробляти комплекс просування консалтингових послуг на ринку;
- виконувати маркетингові дослідження ринку та розробляти системи маркетингової інформації консалтингу.

Методичні рекомендації щодо вивчення розділу 5

У процесі вивчення теми потрібно усвідомити сутність процесу управління маркетингом консультаційних послуг, його основних етапів.

Також усвідомити мету і перелік основних маркетингових завдань консалтингових фірм та їх складових елементів як системи.

Вивчити основні чинники ціноутворення та види цінової політики консалтингових фірм, визначення умов оплати і застосування цінових знижок.

Потрібно також усвідомити сутність категорій «маркетингова консультаційна стратегія», «маркетингова інформація», «комплекс просування консультаційних послуг», «політика нововведень», «маркетингова діяльність», «системний алгоритм», «маркетингова діагностика», «маркетинг консалтингової фірми» та їх основну концептуальну роль у системі консалтингу.

Розкриття змісту теми 5.1. Управління маркетингом консультаційних послуг

Маркетинг консультаційних послуг значно відрізняється від маркетингу споживчих товарів або засобів виробництва, що пов'язано насамперед з особливостями товару «консалтингова послуга». Внаслідок неможливості наочно продемонструвати вид та якість консультаційної послуги споживач не має чітких критеріїв порівняння її з товарами-аналогами, тому головним завданням маркетингу є надання послугі «матеріального» вигляду. При цьому консультант повинен продавати не послугу, а компетентність, кваліфікацію і досвід персоналу консалтингової фірми, підкреслюючи вигоди і переваги, які отримує користувач послуги. Складність оцінювання товару полягає у розбіжності між собівартістю послуги, як її собі уявляє клієнт, та ціною, яку він повинен сплатити, адже клієнт, як правило, не враховує необхідності здобуття консультантом нових знань, потрібних для виконання визначеного завдання.

Ще однією проблемою маркетингу консультаційної послуги є вірогідність зміни її якісної характеристики у процесі обслуговування клієнта. Іноді в результаті ускладнень під час збирання в організації клієнта інформації та опору її персоналу запропонованим змінам початковий консультаційний продукт може трансформуватися, що дещо знижує його цінність.

Успішність продажу консультаційних послуг значною мірою залежить від маркетингової кваліфікації консультанта. Основними завданнями маркетингу консультаційних послуг є вивчення та прогнозування ринку (клієнти, конкуренти, партнери), розроблення методів пристосування до ринкових умов (просування товарів), визначення ефективної цінової політики.

Маркетинг консалтингових послуг – процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів розв'язувати управлінські проблеми, а клієнтів – купувати консультаційний продукт.

Це означає:

1) *визначення типів консалтингових продуктів*, що їх може запропонувати фірма;

2) *аналіз кон'юнктури ринку* консалтингових послуг, який передбачає визначення:

- потенційної місткості ринку, його меж;
- тенденцій та перспектив розвитку;
- доступності ринку;
- рівня конкуренції;
- поведінки конкурентів;

3) *сегментування ринку*, що включає:

• регіональне та галузеве сегментування ринку консалтингових послуг;

• дослідження потреб клієнтів кожного сегмента, виявлення можливостей для задоволення цих потреб;

4) *вибір цільової групи споживачів* (позиціонування), з якою працює фірма, потребує відповіді на такі запитання:

- з якими клієнтами бажає працювати фірма?

- які їх потреби?
- у чому полягають конкурентні переваги?
- яка матриця цін та диференціація запропонованих послуг, у якому сегменті намагається перебувати фірма?

5) *систему просунення консалтингових послуг, яка націлена на:*

- формування попиту та стимулювання збуту;
- виявлення найбільш припустимих методів стимулювання збуту;
- організацію рекламних компаній;
- заходи щодо формування громадської думки;
- особисті продажі;

6) *продаж консалтингової послуги:*

- розроблення методів заохочення клієнтів;
- підготування консультаційних пропозицій;

7) *збереження клієнтів, яке передбачає:*

- забезпечення і підтримку зворотного зв'язку з клієнтом;
- дотримання конфіденційності.

Специфічність консалтингового продукту визначає вибір інструментарію маркетингу, основними елементами якого повинні бути відповідний комплекс маркетингових комунікацій (реклама, пропаганда), цінова політика, індивідуалізація послуг, управління попитом і пропозицією консалтингових послуг. Маркетингова діяльність консалтингової фірми охоплює багатоетапний процес.

Про важливість маркетингу як складової успіху фірми свідчить той факт, що лідери консалтингового бізнесу (Andersen Consulting, McKinsey) при підготовці своїх співробітників обов'язково навчають їх маркетингу, оскільки високопрофесійний маркетинг власних послуг є частиною іміджу фірми. Більшість консультаційних фірм, організованих у формі партнерства, доручають роботу по заохоченню нових клієнтів окремим партнерам, а не корпоративним відділам маркетингу. Однією з причин такої

політики є персоніфікація продажу консультаційної послуги. Типовість рекламних текстів, які розробляються маркетинговими службами консультаційних фірм, призводить до того, що клієнти не в змозі відрізнити одну консультаційну фірму від іншої. Персоніфікація маркетингу консалтингової послуги сприяє ідентифікуванню клієнтом послуг конкретної консультаційної організації.

Результатом маркетингової діяльності є визначення кількості й якості клієнтів, з якими працюють консалтингові фірми (інноваційний потенціал, профіль та місце фірми в галузі). Отже, аналіз клієнтських організацій, видів послуг, а також частки інтелектуальних та творчих робіт у їх загальному обсязі може характеризувати напрям розвитку консалтингової фірми. Сьогодні запорукою успіху є поєднання консультаційного професіоналізму та маркетингової кваліфікації. Ці поняття утворюють конкурентний статус консультаційної фірми.

Одним з основних маркетингових завдань консалтингових фірм є пошук нового продукту, який міг би зацікавити клієнта. Такий продукт користуватиметься попитом, якщо він міститиме нові оригінальні ідеї, які сприятимуть корпоративному відтворенню. Нині схвалюються зусилля консультантів, спрямовані на генерацію конкурентоздатних ідей, оскільки саме вони визначають майбутній розквіт фірми. Стимулом для такої роботи може бути збільшення винагород та преміювання. Так, наприклад, McKinsey спрямовує на розвиток інтелектуального потенціалу своєї фірми значні кошти, здійснює дослідження з питань збільшення та глобалізації компанії. В цій компанії проводять внутрішньофірмові інтелектуальні олімпіади, де конкурують приблизно 150 команд стажерів і молодших консультантів, які прагнуть перевершити одна одну у розв'язанні управлінських завдань. Таке сприяння з боку фірми підвищенню якості консультаційної послуги пояснюється жорсткою конкуренцією на консалтинговому ринку, де інтелектуальне лідерство продукту може бути забезпечене його фірмовою приналежністю.

Для побудування успішної маркетингової діяльності консультант повинен з'ясувати такі моменти:

- що саме бажає отримати клієнт у результаті консультування;
- чи можливо підтвердження клієнтом у письмовій формі компетентності і професіоналізму консультанта, оскільки більшість нових клієнтів будуть керуватися відгуками попередніх споживачів даного консалтингового продукту.

Професіонали повинні регулярно зустрічатися зі своїми клієнтами для обговорення їх справ, відвідувати їх збори, проводити семінари та надавати дрібні послуги.

Таким чином, особливості маркетингової діяльності консалтингових фірм полягають у особистій участі кожного консультанта у цьому процесі, оскільки саме в процесі консультування, взаємодії і співпраці з клієнтом формується репутація фірми. Для утримання своєї частки ринку та стимулювання клієнтів до споживання консалтингових послуг саме своєї фірми консультант повинен зацікавити клієнта в подальшій співпраці бажано на тривалій основі. Закінчення консультаційного завдання не повинно означати припинення співпраці з клієнтом.

Розкриття змісту теми 5.2. Політика нововведень у маркетинговій діяльності консалтингових фірм

Особливості консалтингового продукту визначили специфічність методів його просування на ринок та вибору комплексу маркетингових комунікацій. До основних завдань маркетингової комунікації належать формування системи заходів, покликаних стимулювати продаж консультаційного продукту. Ними можуть бути:

- визначення нинішніх та потенційних покупців послуг фірми;

- визначення змісту рекламного звернення та засобів поширення інформації про фірму.

Для здійснення вказаних заходів використовують відповідні канали зв'язку та інформаційні засоби, які є авторитетними для обраної цільової аудиторії. Також необхідним елементом маркетингової комунікації є пропаганда та реклама як організації в цілому, так і окремих видів її консультаційних послуг.

У зарубіжній практиці пропаганда продукту має назву Public Relations. Особливість пропаганди консалтингового продукту полягає у можливості отримання інформації від незалежного (об'єктивного) джерела, що дозволяє досягти визначеної мети маркетингової комунікації. Традиційними інструментами вказаного виду маркетингової комунікації є розміщення інформаційних матеріалів у електронних та друкованих засобах масової інформації з метою висвітлення діяльності фірми, проведення зустрічей, семінарів, презентацій, а також наданні безплатних консультацій.

Для популяризації консультаційної фірми застосовують практику спонсорства, участь у соціальних проектах, підтримку навчальних програм та ін.

Реклама консалтингової фірми та її продукції може проводитись у вигляді публікацій у вузькоспеціалізованих виданнях, адресної розсилки інформаційних брошур про діяльність консалтингових фірм, щорічних звітів про діяльність фірми або інформаційних листків про нові види послуг, що надаються потенційним клієнтам. Ефективність цього методу залежить від спроможності потенційних клієнтів отримувати істотну інформацію.

Сьогодні консультаційні фірми, які дотримуються традиційної стратегії бізнесу, побоюються того, що пряма реклама може скомпрометувати їх ретельно завуальоване просування продукту. Використовуючи спеціальні способи доставки рекламної інформації щодо себе бізнес-еліті, вони запрошують керівників потенційних клієнтських фірм

обговорити загальні управлінські проблеми за діловим обідом, субсидують проведення лекцій у ЗВО, публікують матеріали семінарів та наукових конференцій, у яких висвітлюються результати останніх досліджень в управлінській науці.

Консалтингові фірми, які тільки починають свою діяльність, здебільшого вдаються до вузько-орієнтованого та великого за просторовим обсягом рекламування, вважаючи такий метод запорукою успішної діяльності. Проте провідні фірми, навіть такий авторитет консалтингу, як Andersen Consulting, який є регулярним рекламодавцем журналу The Economist, усе частіше послуговуються непрямою рекламою. Так, Andersen Consulting виступав спонсором турніру з гольфу.

Найважливішими методами просунення консалтингового продукту є:

- *рекомендації та обмін інформацією серед клієнтів стосовно консалтингових фірм.* Оскільки досить складно спрогнозувати результати консультування, підприємці та менеджери вищої ланки, як правило, намагаються отримати інформацію у знайомих, які у своїй практиці вже розв'язали аналогічні проблеми за допомогою консультантів. Отже, як позитивна, так і негативна інформація про роботу консультантів має вирішальне значення у становленні іміджу фірми та залученні нових клієнтів;

- *професійальні публікації* – монографії, довідкові та навчальні посібники, методичні рекомендації, статті та інформаційні бюлетені – все це дозволяє потенційним клієнтам відчутти глибину та новітність ідей, що дозволяють консультантам розв'язувати широкий спектр складних управлінських проблем. Разом з тим даний метод може забезпечити успіх лише у тому разі, коли в публікаціях містяться посилання на консультаційну фірму, про яку дається інформація, розповідається про специфіку її продукту та дається описання успішного досвіду роботи з конкретним клієнтом;

- *проведення та участь у семінарах, тренінгах, конференціях та круглих столах.* Подібні види робіт консультантів дозволяють не тільки отримати грошові винагороди за виступи, але й стимулювати отримання нових консультаційних завдань. Відомі фірми можуть використовувати такі форми для демонстрації своїх досягнень, ініціюючи появу нових клієнтів;
- *участь консультантів у роботі асоціацій, добровільних товариств.* Представництво в подібних об'єднаннях забезпечує фірмам формальне і неформальне спілкування як з колегами-професіоналами, так і з діловими партнерами, підприємцями, представниками державних структур;
- *надання добровільної допомоги* громадським організаціям, соціальним установам забезпечує фірмі громадське визнання заслуг консультаційних компаній.

**Розкриття змісту
теми 5.3. Роль цінової політики
у маркетинговій діяльності консультаційних фірм.
Розроблення комплексу просування
консалтингових послуг**

Цінова політика консалтингової фірми – один з основних елементів маркетингу, що включає комплекс таких заходів: визначення ціни консалтингового продукту, систему знижок та умови оплати роботи консультанта. Цінова політика відіграє провідну роль під час визначення поведінки консалтингової фірми на ринку своїх послуг, який є монополістично конкурентним.

Відрізняють пряму цінову політику (ціноутворення здійснюється залежно від ринкової кон'юнктури) та опосередковану, що базується на визначенні умов оплати і застосуванні цінових знижок.

Визначальними чинниками ціноутворення є величина та динаміка попиту і пропозиції консультаційних послуг, наявність конкуренції і дискримінації, забезпечення необхідного рівня дохідності та гонорарів консультантів.

Основними методами розрахунку вартості консультаційного продукту є паушальний, погодинний та за результатом.

Почасову оплату консультаційної послуги розраховують на основі вартості консультанто-години або дня. Погодинну оплату використовують, коли консультант працює над завданням клієнта неповний робочий день. **Поденна оплата** застосовується, коли консультант виконує роботу для клієнта протягом усього робочого дня, а період консультування триває не менше тижня. Для розрахунку ціни консалтингової послуги за методом поденної оплати консультант повинен зробити приблизний розрахунок свого часу на виконання замовлення.

При цьому не рекомендується обговорювати точних дат з клієнтом, оскільки, якщо виконання завдання забере більше обговореного терміну, в клієнта можуть виникнути підозри, що консультант навмисно затягує виконання завдання для одержання додаткової оплати або має недостатню кваліфікацію. При виборі поденного методу оплати можна запропонувати схему, за якою у разі виконання консультаційного завдання раніше запланованого терміну консультант має право претендувати на оплату частини «невикористаного часу».

Визначення термінів виконання робіт для консультантів є дуже складним процесом і має свої нюанси, оскільки він пов'язаний із складанням загального попереднього кошторису.

Терміни виконання замовлення встановлюються аналітичним шляхом, процес виконання роботи розбивається на окремі часові відрізки, які підсумовуються. Наприклад, консультант працює над створенням структури заробітної плати для підприємства. Досвід підказує, що для оцінювання

першої ланки співробітників консультант повинен витратити половину дня. Таких ланок двадцять, таким чином, для виконання даної частини замовлення потрібно 10 днів.

Наступні етапи роботи визначаються так само. Час, потрібний для виконання всієї роботи, визначається простим підсумком робочих днів за кожний етап (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Розрахунок попереднього часу консультування

<i>Етап</i>	<i>Час</i>	<i>Дія</i>
1	2 дні	Збирання основної інформації
2	1 день	Підготування, заповнення і збирання анкет із запитаннями
3	10 днів	Оцінювання основних ланок
4	1 день	Попереднє ранжування ланок
5	1 день	Оцінювання і градація
6	2 дні	Підготування до оцінювання неосновних ланок
7	1 день	Ранжування неосновних ланок
8	1 день	Аналіз інформації з заробітної плати
9	2 дні	Підготування структури заробітної плати
10	2 дні	Розроблення схем виплати заробітної плати
Усього	23 дні	

Джерело: розроблено авторами

У разі виконання завдання консультаційною командою необхідно враховувати різний кваліфікаційний рівень працівників, які беруть участь у реалізації проекту. У цьому випадку доцільно застосовувати погодинну оплату праці. Згідно з цим методом менеджер проекту у розрахунок ціни продукту включає час виконання роботи кожним консультантом окремо, помножений на установлену в компанії погодинну ставку оплати праці робітників даної

кваліфікації. Остаточна ціна продукту визначається підсумком вартості роботи усіх членів команди. Так, до прикладу, розцінки на консультаційні послуги за добу у Великій Британії залежать від статусу консультантів, що беруть участь у реалізації проекту (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

**Ціни на послуги консультантів у великобританії
(у дол. США)**

<i>Категорія консультанта</i>	<i>Ціна за 1 день роботи</i>
<i>Великі фірми</i>	
Директор, начальник відділу	від 1500
Консультант, старший експерт	від 1000 до 1500
Молодший спеціаліст	від 500 до 750
<i>Середні і малі фірми</i>	
Директор, старший консультант	від 450 до 1500
<i>Індивідуали</i>	
	від 150

Джерело: розроблено авторами

Такий метод ціноутворення традиційно використовують західні компанії. Незважаючи на можливість необґрунтованого збільшення консультантами часу виконання консультаційного завдання та негативного сприйняття клієнтом запропонованих погодинних розцінок, погодинна оплата сьогодні є найбільш поширеним способом установалення ціни на консультаційні послуги.

Паушальна, або фіксована оплата на певний вид консультаційної послуги більш придатна для ринку, що розвивається, у тому числі й українського. Для клієнтів є привабливим такий метод з остаточно зафіксованою вартістю послуги. Однак, вказана перевага є очевидною лише для клієнта, оскільки у консультантів можуть виникнути серйозні

проблеми, пов'язані з покриттям фактичних витрат по проекту та об'єктивною неможливістю виконати завдання в установленій терміни.

Оплата консультаційної послуги *на основі отриманого ефекту* клієнтської організації є методом ціноутворення, в першу чергу, цікавим для клієнта. Оплата у формі відсотків від отриманих результатів роботи консультантів має значні проблеми. По-перше, консультант не завжди бере участь у процесі запровадження змін та їх моніторингу і внаслідок цього не несе відповідальності за результати консультування. По-друге, досить складно визначити ступінь участі консультанта в отриманому ефекті. По-третє, немає можливості однозначно визначити ефект таких заходів як підвищення кваліфікації співробітників клієнтської організації та надану їм можливість самостійного розв'язання власних проблем.

Разом із тим, управлінське консультування інколи визначає результативність на основі поліпшення прибутковості компанії клієнта, збільшення обсягу продажу та зниження витрат на виробництво.

При розрахунку оплати методом оцінювання результативності консалтингового процесу можна користуватися такою формулою:

$$E_i = P_i \times K_{li} \times K_2 \quad (5.1)$$

де E_i – економічний ефект від управлінського консультування за i -м показником;

P_i – зміни (приріст, зменшення) за i -м показником;

K_{li} – частка управлінського консультування в результатах робіт за i -м показником;

K_2 – частка консультантів в отриманні ефекту.

При встановленні ціни на послуги консалтингових фірм враховують репутацію та досвід роботи на даному ринку, а також в сфері, знання проблем клієнта та специфіки питання, наявність засобів, персоналу та інших чинників, а також необхідність покриття власних витрат.

Цілком природно, що консультанти з великим досвідом роботи, серйозними професійними знаннями і набором засобів та моделей для розв'язання проблем клієнта можуть претендувати на більш високу оплату порівняно з новоспеченими і малодосвідченими колегами.

Особливості ціноутворення в Україні зумовлені, в першу чергу, складністю сприйняття клієнтом високої вартості інтелектуального продукту, нематеріальності консалтингової послуги, а також складним економічним станом загалом у країні та фінансовим станом замовників зокрема.

Як компроміс, консультант може запропонувати клієнту так званий «комбінований» варіант оплати: спочатку консультанту оплачуються всі витрати, які він мав під час виконання завдання (враховуючи виплату гонорару консультантам, витрати на проїзд, проживання, сплату субконтрактів та ін.). Друга частина винагороди консультанта залежатиме від отриманих клієнтом результатів у встановленій пропорції.

Таким чином, консультант ставить свою винагороду (тобто прибуткову частину) в залежність від кінцевого результату. Якщо у консультанта є достатньо підстав для того, щоб бути впевненим в успішній реалізації своєї послуги, він може визнати таку форму оплати; у цьому випадку задоволеним буде і клієнт, оскільки він не несе ніяких витрат до отримання результату.

Ця форма оплати часто застосовується при виконанні консультантом завдань, пов'язаних з отриманням клієнтом кредитів, грантів, інвестицій, фінансової допомоги та інших видів зовнішнього фінансування, а також при досягненні економії фінансових коштів.

Остаточна ціна на консалтингову послугу формується в процесі переговорів консультанта з клієнтом і залежить не тільки від готовності самого клієнта сплачувати запропоновані консультантом суми, але більшою мірою і від уміння консультанта вести переговори і переконувати клієнта в обґрунтованості ціни.

Під час переговорів слід пам'ятати, що краще не називати фіксовану ціну роботи. Консультант не повинен

скорочувати часові межі на виконання завдання тому, що це може викликати у клієнта підозру про завищення наведених цифр. Якщо клієнт наполягає на зменшенні часу консультування, можна погодитися на зменшення своєї участі в роботі та виконання частини роботи співробітниками клієнта під наглядом та керівництвом консультанта.

Оплата клієнтом послуг консультаційної фірми можлива за такими варіантами:

- оплата виконаної роботи за визначений період (щотижнева плата, місячна) за встановленим рахунком.

У рахунку необхідно відобразити всю інформацію, що цікавить клієнта:

- 1) номер рахунка;
- 2) час, за який виставляється рахунок;
- 3) виконання послуги (перелік, дати, обсяг робіт, виконаних кожним консультантом окремо);
- 4) тарифні ставки і повна ціна;
- 5) витрати, рахунок на які виписується окремо від гонорару;
- 6) термін оплати рахунка;
- 7) форму оплати рахунка (валюта, метод оплати, номер платіжного документа);
- 8) дата відправлення рахунка;
- 9) дані про консультанта (ПІБ);
- 10) підпис, подяка;

- авансова оплата всього гонорару, що фактично підтверджує зобов'язання доручити виконання завдання консультанту;

- найбільш поширеним 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 заключного звіту.

У деяких випадках терміни виплати настільки важливі для клієнта, що з огляду на фінансові можливості клієнтів варто змінити терміни виконання завдання.

Розкриття змісту теми 5.4. Розроблення системи маркетингової інформації консалтингових фірм

Крім бездоганного обслуговування клієнта бажано обговорювати з ним питання майбутніх рекомендацій, заручитися дозволом на посилення на його ім'я в переговорах з потенційними клієнтами, в публікаціях та ін.

Однак цей метод поки що не можна назвати дієвим в умовах українського ринку, враховуючи національний менталітет та недостатньо розвинений рівень ділового спілкування.

Професійні публікації, такі як монографії, книги та окремі статті в періодичних наукових виданнях не мають широкого попиту серед керівників клієнтських організацій. Враховуючи їхню вибірккову зацікавленість науковою літературою, просунення послуг менеджмент-консалтингу доцільно здійснювати шляхом публікацій у популярних економічних періодичних виданнях. Метою таких публікацій повинно бути ознайомлення менеджерів з новими напрямками розвитку бізнесу, перспективами його поліпшення, у тому числі з урахуванням специфічних галузевих або інших особливостей, зацікавлення у співпраці з професіональними консультантами.

Останнім часом в Україні стало надзвичайно популярним проведення найрізноманітніших семінарів, тренінгів з різних питань ведення бізнесу. Вони є не тільки ефективною формою залучення нових клієнтів, але й сприяють поширенню інформації про можливості консалтингу та рівень ефективності використання його послуг. Будь-який із перелічених напрямів може бути використаний для інформування потенційних клієнтів про переваги конкретного менеджмент-консалтингу. Розроблення системи маркетингової інформації консалтингових послуг має декілька етапів (див. рис. 5.1).

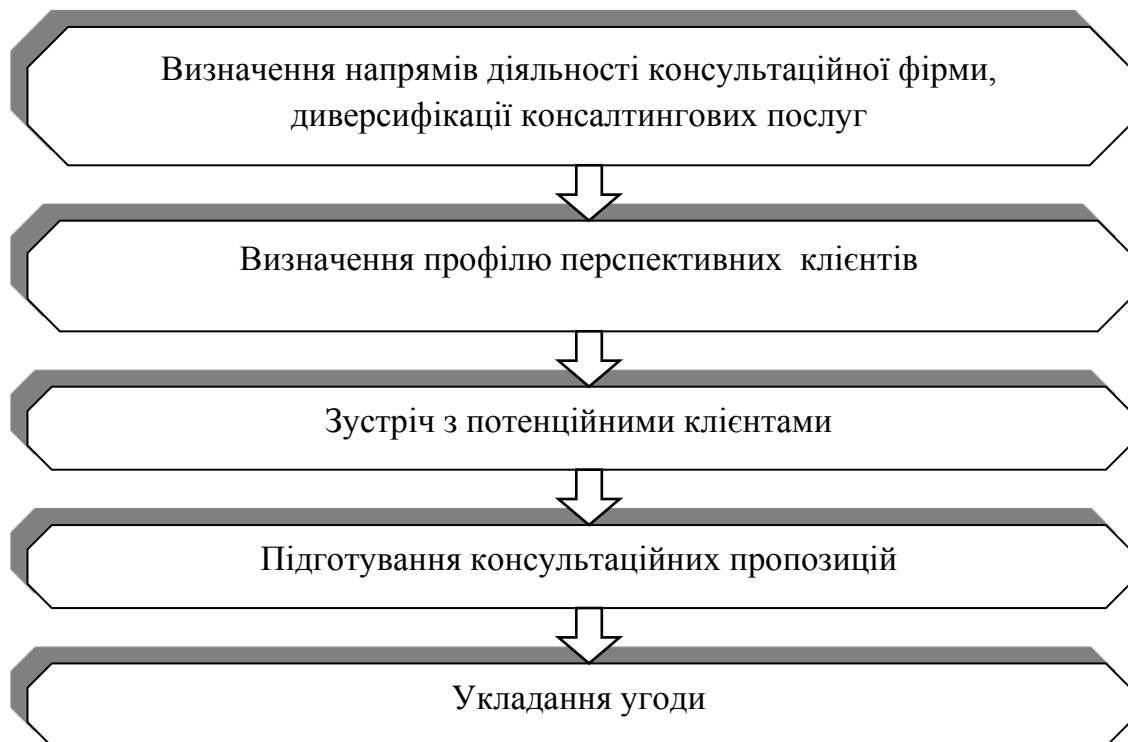


Рис. 5.1. Маркетинг та організація продажу консалтингових послуг

Джерело: розроблено авторами

При цьому враховується така інформація – див. рис. 5.2.

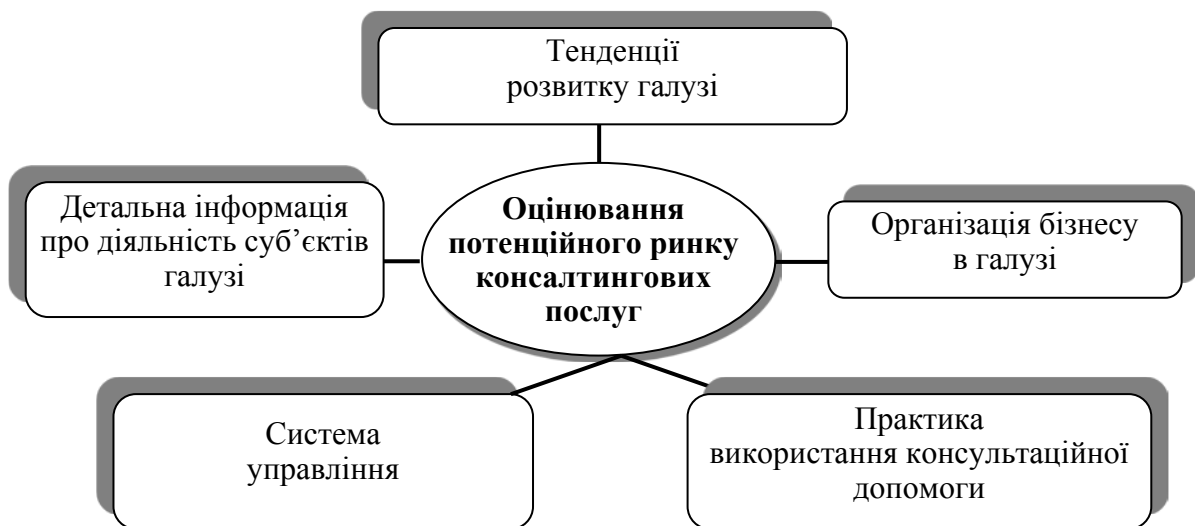


Рис. 5.2. Напрями оцінювання потенційного ринку консалтингових послуг

Джерело: розроблено авторами

Висновки

Особливості маркетингу консалтингових послуг базуються на специфічності запропонованого консалтингового продукту, який не має матеріальної форми, а його якість значною мірою залежить від рівня кваліфікації та професіоналізму консультантів.

Маркетинг консалтингових послуг – це процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатися про послуги консультантів та оцінити їхню здатність розв'язувати управлінські проблеми. Він складається з таких етапів: визначення та аналіз продукту та його ринку, сегментація, позиціонування, просування консалтингових послуг, продаж консалтингового продукту, збереження та примноження числа клієнтів. Успіх маркетингової діяльності фірми визначається професіоналізмом та зацікавленістю консультантів, а також їх маркетинговою кваліфікацією.

Важливими елементами маркетингової комунікації є пропаганда та реклама консалтингових фірм та запропонованих ними продуктів. Основними методами просування консалтингового продукту є отримання рекомендацій, обмін інформацією клієнтів про якість отриманих послуг, професійні публікації, проведення та участь у семінарах, тренінгах, а також участь консультантів у роботі асоціацій та добровільні послуги.

На ціноутворення консалтингових послуг впливають такі чинники:

- співвідношення попиту і пропозиції на даний вид консалтингового продукту, ступінь диференціації послуг;
- необхідність забезпечення дохідності послуг, покриття всіх витрат фірми на виконання завдання;
- рівень цін на аналогічні види послуг на ринку;
- імідж консультаційної фірми та рівень, на якому розв'язуються проблеми.

Основними принципами калькулювання ціни на консалтингові послуги є покриття витрат консалтингової

фірми, орієнтація на середні ціни конкурентів, підвищення прибутковості послуг за рахунок економії витрат. У практиці консультування використовують такі форми консалтингових послуг: почасова – оплата часу, витраченого на виконання консультаційного завдання; поденна – оплата за роботу протягом дня не менше тижня; паушальна – фіксована оплата консультаційної послуги, встановлена до початку консультування; оплата за результатами, що залежать від розміру економічного ефекту, отриманого клієнтом у результаті консультування.

Остаточна ціна консалтингової послуги формується в процесі переговорів консультанта з клієнтом і залежить від здатності консультанта переконати клієнта у доцільності консультування та необхідності сплачувати вказані консультантом суми.

Контрольні запитання

1. У чому полягають особливості маркетингу консалтингових послуг?
2. Як формуються завдання та принципи організації маркетингової діяльності консалтингової фірми?
3. Яким чином взаємопов'язані етапи маркетингу консалтингових послуг та їх зміст?
4. У чому полягає специфіка маркетингової комунікації консалтингового бізнесу?
5. Як визначається ціль, зміст пропаганди та реклами консалтингових послуг?
6. У чому полягають особливості методів просування консалтингового продукту?
7. Чим відрізняється специфіка просування консалтингових послуг в Україні?
8. У чому полягає ціль та зміст цінової політики консалтингової фірми?
9. У чому сутність ціноутворюючих чинників та принципів розрахунку ціни на консалтинговий продукт?

10. Які існують форми оплати консалтингових послуг, їх переваги та недоліки з точки зору клієнта та консультантів?

11. У чому полягає сутність погодинної оплати консалтингових послуг? Як визначаються терміни виконання робіт та особливості використання?

12. Яким чином устанавлюється порядок оплати клієнтом послуг консультанта?

Проблеми для обговорення

1. Інформаційна база маркетингових рішень.
2. Особливості просування консалтингових послуг на ринок України.
3. Зв'язок між ціною і вартістю консалтингової послуги.

Тести до розділу 5

1. Які елементи входять до маркетингу консалтингових послуг?

1. Вибір цільової групи споживачів.
2. Продаж консалтингової послуги.
3. Усі запропоновані варіанти.
4. Аналіз кон'юнктури ринку.

2. Які основні позиції визначення споживчої площини консалтингової фірми?

1. Обслуговування підприємств будь-якого розміру; обслуговування об'єктів однієї або декількох галузей.
2. Обслуговування підприємств будь-якої форми власності; географічний поділ ринку.
3. Обслуговування фірм з різним рівнем складності систем управління.
4. Усе вищеперераховане.

3. Які основні стратегії взаємовідносин консалтингової фірми з колегами-конкурентами?

1. Стратегія відокремлення; співпраця з окремими спеціалістами.
2. Угода про співпрацю на рівних умовах; стратегія відокремлення.
3. Використання незалежними консультантами контактів із колегами; стратегія відокремлення.
4. Усе вищеперераховане.

4. Які основні етапи системного підходу до стратегічного управління консалтинговою фірмою?

1. Стратегічна ревізія; оцінювання на ринку консультаційних послуг, оцінювання конкурентів.
2. Оцінювання макросередовища, стратегічне розв'язання про розвиток; контроль виконання.
3. Самодіагностування, оцінювання макросередовища, оцінювання конкурентів.
4. Усе вищеперераховане.

5. Які чинники макросередовища впливають на ринок консультування?

1. Політичний клімат; локальні культурні цінності та традиції.
2. Трудове законодавство та зв'язки між великими підприємствами.
3. Заохочувальна чи обмежувальна державна політика, динамізм ділового кола.
4. Усе вищеперераховане.

6. З якими напрямками діяльності організації повинна бути узгоджена мета стратегічного вибору?

1. Запропонування послуг; пошук сегмента ринку; імідж.
2. Методи маркетингу; персональна політика; дослідницькі роботи.

3. Ресурсна політика, методи маркетингу, імідж.
4. Усе вищеперераховане.

7. За яких умов можливий вибір стратегії спеціаліста?

1. Коли клієнт правильно діагностував проблему і надав достовірну інформацію про проблему.
2. Коли клієнт визнав, що консультант спроможний розв'язати проблему.
3. Коли клієнт усвідомив та схвалив можливі наслідки допомоги спеціаліста.
4. Усе вищеперераховане.

8. За яких умов можливе використання процесного консультування?

1. Коли характер проблеми вимагає участі консультанта в її діагностиці та розв'язанні, коли консультація розвиває вміння клієнта самостійно орієнтуватися у проблемній ситуації.
2. Коли клієнт володіє певними навичками розв'язання управлінських проблем; клієнт діє конструктивно.
3. Коли клієнт має власний орієнтовний перелік способів розв'язання даної проблеми.
4. Усе вищеперераховане.

9. Які персональні цілі можуть спровокувати опір змінам у організації клієнта?

1. Влада і контроль за ресурсами підприємства; прибуток.
2. Престиж, відповідальність за просування змін, фахова компетенція.
3. Умови, які потребують додаткових зусиль, втрата посади і безпека роботи.
4. Усі вищеперераховані.

10. Які основні види тактики подолання опору організаційним змінам?

1. Навчання і спілкування консультантів з клієнтським персоналом; залучення його до участі у змінах.
2. Ведення компромісних переговорів з тими, хто чинить опір.
3. Маніпулювання і кооптація, примус.
4. Усі вищеперераховані.

11. Від чого залежить паушальна оплата у консультуванні?

1. Від домовленостей консультанта і клієнта до початку консультування.
2. Від кількості послуг, отриманих організацією-клієнтом.
3. Від досвіду роботи фірми-консультанта на ринку.
4. Від тривалості процесу консультування.

12. Основними методами просування консалтингового продукту є:

1. Пропаганда та реклама консалтингових фірм та запропонованих ними продуктів.
2. Отримання рекомендацій, обмін інформацією клієнтів про якість отриманих послуг.
3. Професійні публікації, проведення та участь у семінарах, тренінгах, а також участь консультантів у роботі асоціацій та добровільні послуги.
4. Усе вищеперераховане.

13. Із яких основних етапів складається маркетинг консалтингових послуг?

1. Визначення та аналіз продукту та його ринку.
2. Сегментація, позиціонування, просування консалтингових послуг.

3. Продаж консалтингового продукту, збереження та примноження числа клієнтів.
4. Усе вищеперераховане.

14. Від чого залежить якість маркетингу консалтингових послуг?

1. Значною мірою від рівня кваліфікації та професіоналізму консультантів.
2. Від іміджу та історії розвитку консалтингової фірми.
3. Від стану взаємовідносин «консультант – клієнт».
4. Від особливостей сприйняття нововведень персоналом фірми-клієнта.

**Ситуаційна вправа. Вибір
напрямку розвитку організації**

Західний банк у 70-ті і на початку 80-х рр. давав дуже високий прибуток. Але справи в 2014 і 2015 рр. пішли погано, в першу чергу, через проблеми, пов'язані з «портфелем кредитів». Крім цього, багато членів правління вважали, що банк неадекватно реагував на зміни зовнішнього середовища. Зменшення державного впливу на норму процента на вклади та перегляд переліку організацій, які можуть брати участь у банківській діяльності, призвели до суттєвих змін вимог, установлених для успішного ведення банківських справ. Тепер банкіри не могли просто сидіти і чекати на клієнтів. Боротьба за клієнтів загострилася, і ті банки, в яких не було професійного підходу до маркетингу, неминуче залишалися позаду. В сфері піднялася хвиля злиття і поглинання, банки ставали більшими і, на відміну від минулих тенденцій, банки середнього і більшого розміру випереджали в своїй діяльності малі банки.

Правління вважало, що президент банку занадто багато займається поточними справами замість того, щоб займатися

стратегічними питаннями. Отже, було вирішено рекомендувати на посаду президента Полла Глейзера. Полл був до цього президентом іншого об'єднаного банку в тій самій сфері і вважався динамічним, досвідченим банкіром, який розумівся на тенденціях промисловості і мав всі ознаки лідера.

Коли Полл став президентом Західного банку, останній потерпав від негараздів, пов'язаних з минулорічною проблемою «портфеля кредитів». Полл знав, що потрібні зміни. Він усунув з посад старшого службовця з позик та головного службовця з фінансів і звернувся до сторонньої консультаційної фірми з пропозицією створити довгостроковий план роботи банку. Оскільки Полл вважав, що його нові старші службовці займатимуться знайомством зі своїми підлеглими та новими справами, а також розв'язанням проблем з «портфелем кредитів», то не залучив їх до процесу планування.

Крім глибокого аналізу питань, пов'язаних з конкуренцією та ринком, фірма-консультант визначила основні внутрішні резерви і слабкі місця банку. Вона дійшла висновку, що основні резерви банку полягають у його обізнаній та досвідченій команді вищого керівництва та високій репутації в ділових колах. Основні ж слабкі місця Західного банку вбачалися в недостатньо чіткому визначенні ринку і відсутності плану в сфері маркетингу.

Полл працював у тісному контакті з консультантами, і вони дійшли висновку, що якщо Західний банк хоче залишатися конкурентоспроможним і прибутковим, потрібно суттєво збільшити його розміри. При розмірі активів банку у 90–100 млн дол. передбачувані розміри прибутку змогли б забезпечити ринкову діяльність на рівні, необхідному для ефективної роботи банку за тих умов, що склалися. Було також більш чітко визначено переваги банку на ринку: це професіонали, службовці та окремі категорії малого бізнесу.

Отже, щоб досягти переваги в конкуренції з основними банками, потрібно забезпечити високу якість обслуговування

клієнтів, що під силу і невеликому банку в тому окрузі, який він обслуговує. Крім того, було рекомендовано запросити професіоналів для роботи з ринком та досягти розмірів активів у 80 млн дол. до 1 січня 2018 р.

Консультанти зробили доповідь про результати аналізу діяльності банку і подали свої висновки. Полл скликав нараду службовців з числа керівного складу, на якій детально розповів про розроблений план і відповів на запитання. Він запропонував також службовцям після наради ознайомити з планом своїх підлеглих і дав кожному провідному службовцю копію плану.

Полл вирішив прийняти на роботу на посаду керівника вищого рівня в сфері розвитку бізнесу людину з досвідом у сфері маркетингу. Цей співробітник, в обов'язки якого входили питання розроблення та координації планів маркетингу, повинен був працювати зі службовцями відділу позик як консультант, допомагаючи відділу в активному стягненні платежів з існуючих і перспективних клієнтів, а також працювати з персоналом, що безпосередньо здійснює банківські операції (наприклад, з касирами та службовцями на нових рахунках), забезпечуючи їм навчання для підвищення інформованості щодо результатів угод і підвищення якості обслуговування клієнтів. На цю посаду на початку 1985 р. був призначений Ларі Бейкер. Він був підзвітним безпосередньо президентові банку.

Полл Глейзер рекомендував завідувачці відділу позичок Уінкі Томпсон працювати в тісному контакті з Бейкером і залучити службовців її відділу до дій, розроблених для нового підходу до ведення справ, наприклад, програм виклику службовців, за якими вони повинні виїжджати із візитами до існуючих та потенційних клієнтів та ін.

Через шість місяців після втілення цього плану Полл помітив: багато чого, що, на його думку, мало змінитися, залишилося у тому ж вигляді. Спостерігаючи час від часу за роботою, він вважав, що обслуговування клієнтів ведеться на нормальному рівні, але не на відмінному. Керівники служби

розвитку бізнесу недалеко просунулися у справі кооперації зі службовцями відділу позик, метою якої була організація їх виїздів за викликом потенційних клієнтів. Темпи збільшення суми вкладів були нижчими, ніж передбачалось.

Завдання:

- 1) зробити попередній аналіз ситуації. Сформулювати основну проблему клієнтської організації;
- 2) провести причинно-наслідковий аналіз проблем організації: виявить передумови і причини виникнення проблеми;
- 3) визначити позиційність в організації із зазначенням інтересів і ролей;
- 4) визначити причини безуспішного втілення нововведення;
- 5) підготувати власну консультаційну пропозицію для клієнтської організації.

Завдання для самостійної роботи студентів

Послідовність етапів самостійної роботи

- У процесі підготування до вивчення теми усвідомити сутність процесу управління маркетингом консультаційних послуг, його основних етапів.
- Необхідно також усвідомити мету і перелік основних маркетингових завдань консалтингових фірм та їх складових елементів як системи.
- Вивчити також основні чинники ціноутворення та види цінової політики консалтингових фірм, визначення умов оплати і застосування цінових знижок.
- Потрібно також усвідомити сутність категорій «маркетингова консультаційна стратегія», «маркетингова інформація», «комплекс просування консультаційних

послуг», «політика нововведень», «маркетингова діяльність», «системний алгоритм», «маркетингова діагностика», «маркетинг консалтингової фірми» та їх основну концептуальну роль у системі консалтингу.

- Використовуючи періодичну літературу та джерела Інтернету, ознайомитися з особливостями форми оплати консалтингових послуг, їх перевагами та недоліками з точки зору клієнта та консультантів у закордонних консалтингових фірмах, на основі чого визначити можливості використання закордонного досвіду в практиці вітчизняних консалтингових фірм та підготувати доповідь.

Завдання 5.1. Елементи маркетингової системи консалтингових фірм.

Мета: набутти навичок формування маркетингової системи консалтингових фірм.

Зміст завдання: на підставі матеріалу, наведеного у рекомендованих джерелах, описати основні ознаки елементів маркетингової системи консалтингових фірм та обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка.

Завдання 5.2. Політика нововведень у маркетинговій діяльності консалтингових фірм.

Мета: набутти навичок формування політики нововведень у маркетинговій діяльності консалтингових фірм.

Зміст завдання: на підставі матеріалу, наведеного у рекомендованих джерелах, описати основні ознаки політики маркетингової діяльності консалтингових фірм та обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка.

Завдання 5.3. Роль цінової політики у маркетинговій діяльності консультаційних фірм.

Мета: набутти навичок формування цінової політики у маркетинговій діяльності консалтингових фірм.

Зміст завдання: на підставі матеріалу, наведеного у рекомендованих джерелах, у формі таблиці описати роль та основні види цінової політики у маркетинговій діяльності консалтингових фірм та обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка.

Завдання 5.4. Розроблення комплексу просування консалтингових послуг.

Мета: набутти навичок формування комплексу просування консалтингових послуг.

Зміст завдання: на підставі матеріалу, наведеного у рекомендованих джерелах, описати основні підходи до розроблення комплексу просування консалтингових послуг та обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка.

Завдання 5.5. Елементи маркетингової системи консалтингових фірм.

Мета: набутти навичок формування маркетингової системи консалтингових фірм.

Зміст завдання: на підставі матеріалу, наведеного у рекомендованих джерелах, описати основні ознаки елементів маркетингової системи консалтингових фірм та обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка.

Завдання 5.6. Методи розрахунку вартості консалтингового продукту.

Мета: набутти навичок опанування основними методами розрахунку вартості консалтингового продукту.

Зміст завдання: на підставі матеріалу, наведеного у рекомендованих джерелах, описати у формі таблиці основні методи розрахунку вартості консалтингового продукту та обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка.

Завдання 5.7. Напрями оцінювання потенційного ринку консалтингових послуг.

Мета: набутти навичок визначати основні напрями оцінювання потенційного ринку консалтингових послуг.

Зміст завдання: на підставі матеріалу, наведеного у рекомендованих джерелах, сформулювати та описати основні напрями оцінювання потенційного ринку консалтингових послуг та обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка.

Завдання 5.8. Дати відповіді на тестові запитання (зі збірника тестових завдань).

Рекомендовані джерела

Основні: 1, 2, 4–7.

Додаткові: 8–12, 14, 17, 19, 20, 22, 29, 31.

Інтернет-ресурси, періодичні видання: 32–35, 37, 39, 41.

Розділ 6. ЯКІСТЬ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Тема 6.1. Якість та результативність консультаційних послуг.

Тема 6.2. Чинники забезпечення ефективного впровадження пропозицій консультантів.

Тема 6.3. Оптимізація портфеля консультаційних послуг.

Тема 6.4. Етика та відповідальність консультанта.

Тема 6.5. Оцінювання результатів консультування.

Ключові слова: якість та результативність послуги, пропозиції консультантів, ефективність упровадження, оптимізація портфеля консультаційних послуг, етика та відповідальність консультанта, оцінювання результатів консультування, консалтингова послуга, критерії вибору і чинники забезпечення.

Після вивчення теми Ви повинні вміти:

- контролювати своєчасність здійснення розрахунків, надходження платежів, оформлення банківських операцій;
- розробляти критерії та методи оцінювання якості та ефективності консалтингу;
- розраховувати та оптимізувати ефективність портфеля консультаційних послуг;
- оцінювати результати консультування;
- забезпечувати етичні норми та відповідальність консультанта.

Методичні рекомендації щодо вивчення розділу 6

У процесі вивчення теми усвідомити сутність аспектів якості та результативності консультаційної діяльності.

Також потрібно вивчити, проаналізувати та синтезувати основні блоки документів підприємства для ефективного консультування.

Усвідомити основні чинники забезпечення ефективного впровадження пропозицій консультантів.

Вивчити основні етапи консультування за моделями повного управлінського циклу діяльності організації-клієнта.

Потрібно також усвідомити сутність категорій «якість та результативність послуги», «пропозиції консультантів», «ефективність впровадження», «оптимізація портфеля консультаційних послуг», «етика та відповідальність консультанта», «оцінювання результатів консультування».

Розкриття змісту теми 6.1. Якість та результативність консультаційних послуг

Якість та результативність консультаційної діяльності необхідно визначати, на підставі таких аспектів:

- консультаційна діяльність, як процес, складається з кількох логічних етапів, які мають послідовність у часі;
- необхідно спостерігати за діяльністю підприємства щодо використання рекомендацій консультантів, потрібно визначити і стан, якого досягла організація, враховуючи поради консультантів;
- установити внесок консультантів, використовуючи відповідні коефіцієнти, які визначаються за допомогою експертного оцінювання. Експертами є керівники і консультанти;
- при визначенні економічної ефективності консультування вибрати відповідні показники, на підставі яких можна її оцінити.

Для ефективного консультування консультант повинен вивчити, проаналізувати та синтезувати такі блоки документів підприємства.

1. Статутні та фінансові документи.

- 1.1. Статут підприємства. Установча угода (колективний договір), штатний розклад, структура управління, стратегічні плани розвитку підприємства та міста, в якому розташоване підприємство.
- 1.2. Бухгалтерський баланс за поточний рік та за попередні три роки.
- 1.3. Протоколи нарад керівництва за поточний рік.
- 1.4. Дата реєстрації підприємства (якщо можливо, точний час).
- 1.5. Дати перереєстрації.
- 1.6. Дати створення філіалів та дочірніх фірм підприємства.
- 1.7. Кількість структурних підрозділів підприємства, їх назва та призначення (покликання).

2. Документи щодо персоналу.

- 2.1. Кількість працюючих на підприємстві (чоловіків і жінок).
- 2.2. Співвідношення керуючого складу і загального числа працівників (у %).
- 2.3. Дані про плинність кадрів за останні три роки.
- 2.4. Факти порушень установленої дисципліни (фінансової, виробничої та ін.) за останні три роки.
- 2.5. Дати народження директора, його заступників, керівників підрозділів і служб.
- 2.6. Дати народження (якщо можливо) членів родин директора, його заступників, керівників підрозділів і служб.
- 2.7. Дати призначення на посаду керівного складу підприємства.
- 2.8. Дані з кадрів: віковий ценз працівників, стать, рівень освіти.

3. Економічні показники діяльності.

- 3.1. Перелік основної номенклатури продукції та послуг, їх попит за останні три роки (зростання чи падіння).
- 3.2. Середня заробітна плата, основна, додаткова за основними спеціальностями, окремо заробітна плата керівного складу.
- 3.3. Точні дати кризових явищ та конфліктів за останні три роки, їх характер та короткий опис.
- 3.4. Циклічність запуску і випуску основної номенклатури продукції та послуг (час від запуску в виробництво до випуску готової продукції).
- 3.5. Оборотність оборотних коштів.
- 3.6. Ступінь використання основних фондів.
- 3.7. Величина доходу за рік та основні статті використання прибутку (у %).
- 3.8. Відомості про інвестиції, позики та кредити за останні три роки.
- 3.9. Зміна географії сегмента ринку підприємства за останні три роки.
- 3.10. Відсоток податкових відрахувань за основними напрямками в місцевий та державний бюджет.
- 3.11. Факти конфліктних ситуацій з державними контролюючими службами (податковою та ін.) за останні три роки.

4. Технологічні та технічні показники.

- 4.1. Відомості з охорони праці та техніки безпеки за поточний рік.
- 4.2. Відомості з удосконалення технології та впровадження нових виробів чи послуг за останні три роки.
- 4.3. Відомості щодо останнього оновлення технічних засобів виробництва та послуг.
- 4.4. Відомості щодо вдосконалення та автоматизації процесів виробництва та обслуговування за останні три роки.

4.5. Відомості щодо впровадження енергозберігаючих технологій за останні три роки.

5. Соціальні показники.

- 5.1. Відомості про діяльність профспілок та неформальних колективів.
- 5.2. Дані про стан невиробничої сфери та її інфраструктуру.
- 5.3. Відомості про цільову групу споживачів та зміни в ній за останні три роки.
- 5.4. Основні партнери та постачальники сировини і комплектуючих, їх географія та дати реєстрації.
- 5.5. Середній прожитковий мінімум у державі (споживчий кошик).
- 5.6. Дата утворення міста, в якому знаходиться підприємство.
- 5.7. Широта і довгота місцезнаходження міста, в якому знаходиться підприємство, у т.ч. і його філіалів та дочірніх фірм.
- 5.8. Чисельність населення в місті, в якому знаходиться підприємство.
- 5.9. Перелік основних конкурентів підприємства, їх географія, переваги та можливості.

**Розкриття змісту
теми 6.2. Чинники забезпечення ефективного
впровадження пропозицій консультантів**

Консультаційний продукт, що цілком задовольнив би споживача, можуть створити лише висококваліфіковані професіонали. Специфічні характеристики консультанта, що відрізняють його від інших професій, надають змогу забезпечити ефективне впровадження його пропозицій. Чинниками забезпечення ефективного впровадження пропозицій консультантів можуть бути:

- перетворення, які повинні бути успішними і передбачати поліпшення їх сприйняття та зростання підтримки з боку працівників клієнта, представлення цих змін повинне пройти через усі складові підприємства для одержання підтримки персоналу для здійснення заходів щодо сприйняття змін. Опір буває відкритим чи таємним, його потрібно сприймати як матеріал для подальшого розгляду;

- перетворення, які повинні покращити довіру між групами, які ініціюють зміни, і тими, хто адаптує їх у процесі модифікації, зосередити увагу персоналу на узгодженні власних цілей та інтересів, а також цілей та інтересів підприємства;

- перетворення, які повинні перебороти непевність у доцільності змін та невизначеність майбутніх результатів;

- перетворення повинні бути сприйняті доброзичливо, тому люди повинні знати, що саме конкретна інновація означатиме для кожного персонально і для підприємства в цілому;

- тактика навчання і відповідні комунікації, які повинні бути схвалені всіма робітниками підприємства відповідно до загальних цілей розвитку підприємства;

- залучення потенційно опірних працівників до процесу планування і реалізації змін для зниження протистояння і появи зобов'язань стосовно змін;

- постійні переговори, які потрібно організувати для реалізації тактики протистояння опору шляхом проведення нарад і укладання угод для досягнення взаєморозуміння із персоналом з приводу запропонованих змін;

- забезпечення залучення головних опірників або окремих авторитетних робітників підприємства до прийняття інноваційних рішень щодо впровадження змін;

- упровадження постійно діючої практики подолання опору, забезпечуючи ефективне навчання для підвищення інноваційної активності персоналу і спілкування консультантів з клієнтським персоналом.

Розкриття змісту теми 6.3. Оптимізація портфеля консультаційних послуг

Високу якість консалтингової послуги визначають унікальність методології та інструментарію консультування, новітність ідей, що утворюють «ноу-хау» кожної фірми. Якість консультування забезпечує портфель комплексу консультаційних послуг, що забезпечують усі сфери діяльності клієнта згідно з моделлю (рис. 6.1):

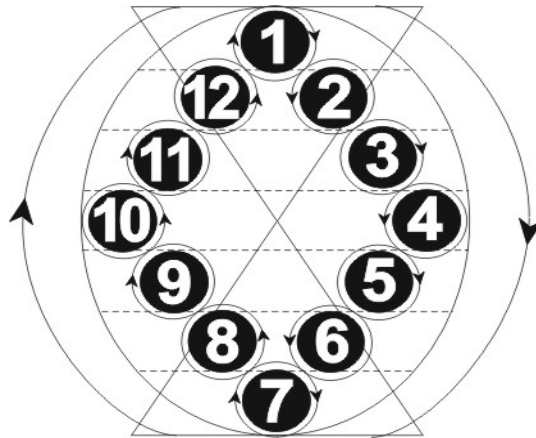


Рис. 6.1. Модель повного управлінського циклу діяльності клієнта, де етапи консультування:

1 – розроблення стратегії розвитку підприємства; 2 – розрахунку потреби в усіх видах ресурсів для підприємства згідно з визначеними ним стратегічних цілей; 3 – розподілу ресурсів упродовж технологічного циклу в діяльності підприємства; 4 – розроблення технології господарської діяльності; 5 – організаційно-технічне підготування та управління господарською діяльністю підприємства; 6 – формування господарських взаємозв'язків між підрозділами підприємства; 7 – оперативного керівництва діяльністю підрозділів та диспетчерського контролю; 8 – розвитку інтеграційних процесів в узгодженій діяльності підрозділів; 9 – розвитку системи підготування та перепідготовки кадрів; 10 – системи якості продукції та підготування її до продажу; 11 – реалізації продукції та послуг і формування зв'язків із громадськістю; 12 – розподілу прибутку підприємства, підбиття підсумків у технологічному циклі та розроблення планів на наступний цикл

Джерело: розроблено авторами

Розкриття змісту теми 6.4. Етика та відповідальність консультанта

У роботі консультанта важливі певні принципи консультування, які можуть допомогти встановити довгострокові перспективи співпраці консультанта із організацією-клієнтом та підтримати відповідний імідж консалтингової фірми (рис. 6.2).

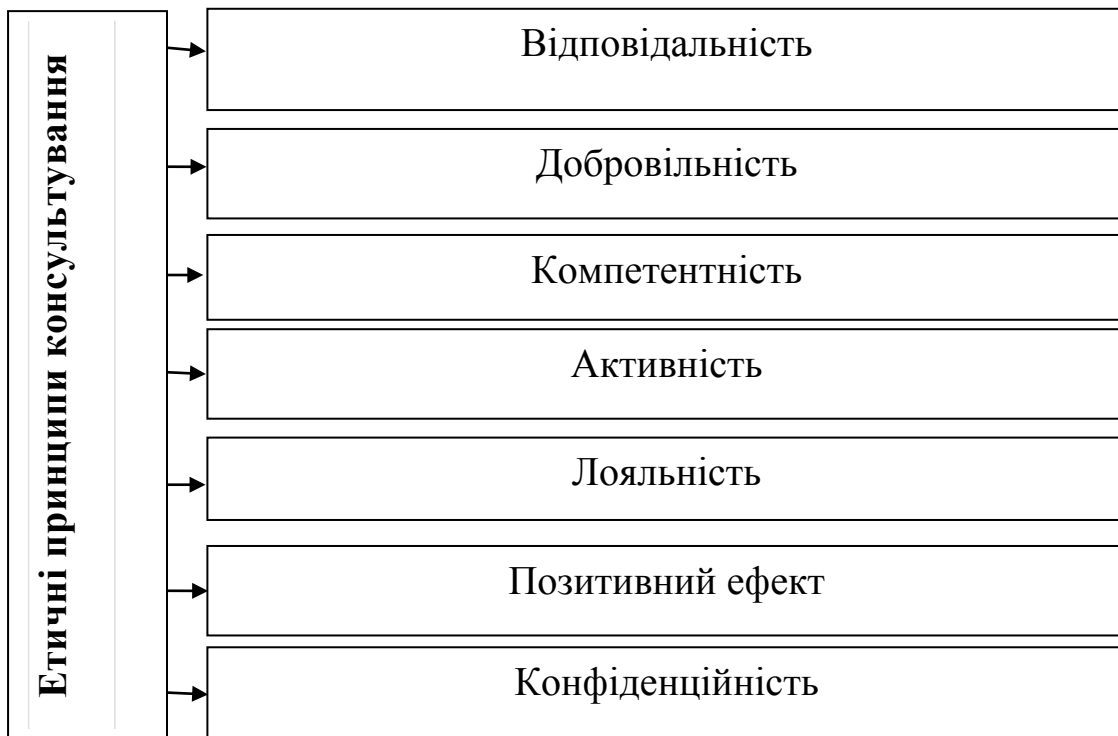


Рис. 6.2. Етичні принципи консультування

Джерело: розроблено авторами

Яким буде втручання консультанта – розвиваючим або руйнуючим особистість клієнта – великою мірою залежить від дотримання ним *етичних принципів* професійної діяльності:

- **відповідальність.** Консультант несе особисту відповідальність за адекватність методів, що він використовує

правильність проведення діагностичних процедур, обґрунтованість суджень, висновків, рекомендацій;

- **компетентність.** Профконсультант повинен мати необхідну спеціальну теоретичну і практичну професійну підготовку, використовувати прийоми і методи, що відповідають його кваліфікації й особистим можливостям, постійно підвищувати свою кваліфікацію, ознайомлюватися з новими розробленнями в сфері своєї професійної діяльності, адекватно підбирати методи в кожній конкретній ситуації консультування;

- **лояльність.** Профконсультант поважає особистість клієнта і захищає його право на свободу у професійному самовизначенні. Інтереси консультованого, навіть якщо вони не відповідають особистим інтересам консультанта чи установи, в якій він працює (відділу працевлаштування), є пріоритетними у консультації. У спілкуванні з будь-яким клієнтом профконсультант повинен проявляти доброзичливість, тактовність та толерантність незалежно від свого емоційного і фізичного стану та особистого ставлення до нього;

- **конфіденційність.** Інформація, отримана профконсультантом у процесі роботи з клієнтом, не підлягає розголошенню (свідомому чи випадковому), а передача її іншим особам можлива лише за згодою клієнта або (і) якщо це відповідає його інтересам.

Розкриття змісту теми 6.5. Оцінювання результатів консультування

Організації-клієнти, запрошуючи консультантів для надання їм консультативної допомоги, несуть певні матеріальні витрати і тому зацікавлені в окупності засобів.

Консультанти, в свою чергу, також хочуть знати про результати своєї діяльності.

Результативність консультаційної діяльності необхідно визначати, зважаючи на кілька аспектів. Консультаційна діяльність, як процес, складається з кількох логічних етапів, які мають послідовність у часі. Після виконання пунктів консультаційного договору необхідно визначити його результативність, проаналізувати весь процес, кожен його етап.

Крім того, потрібно спостерігати за діяльністю підприємства щодо використання рекомендацій консультантів, з'ясувати, чого керівники навчилися, що засвоїли, наскільки можуть продовжувати самостійно те, що розпочали консультанти. Треба також визначити і стан, якого досягла організація, враховуючи поради консультантів.

Основна складність у визначенні ефекту консультування, навіть у тому випадку, коли наявні зміни у результатах виробництва, полягає ось у чому: будь-яка господарча операція насамперед є відкритою системою, тому при паралельному впливі чинників, які не пов'язані з консультуванням (зміни цін, структурні зсуви, нові капітальні вкладення тощо), важко відрізнити внесок консультантів від внеску працівників клієнта. Для подолання цих труднощів відомий поки один шлях – використання відповідних коефіцієнтів, які визначаються за допомогою експертного оцінювання. Експертами є керівники і консультанти.

Ще одним ключовим питанням при визначенні економічної ефективності консультування є вибір показників, на підставі яких можна її оцінити.

Практика консультування доводить, що в результаті консультування щось збільшується (наприклад, обсяг продукції, прибуток), а щось зменшується (собівартість). Тому в тексті договору доцільно вказувати напрями, в яких

управлінське консультування може дати позитивні результати, тобто обговорити перелік показників. Після проведення етапу діагностики консультанти повідомляють замовника про результати, і сторони обговорюють конкретний показник, за яким визначається ефект.

Оцінювання ефекту консультування базується на певних показниках – див. табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Показники визначення ефекту консультування

<i>Показник</i>	<i>Методика розрахунку</i>
Економічний ефект	$E_i = \Pi_i \times K_{1i} \times K_2,$ де E_i – економічний ефект від управлінського консультування за i-м показником; Π_i – зміни (приріст, зменшення) за i-м показником; K_{1i} – частка управлінського консультування у результатах робіт за i-м показником; K_2 – частка консультантів в отриманні ефекту (участь)
Приріст прибутку	$E_{\Pi} = \left(\frac{A_2 - A_1}{A_1} \times \Pi_1 + \frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2 \times K_1 \times K_2,$ де E_{Π} – економічний ефект за рахунок зміни прибутку; A_1, A_2 – обсяг реалізованої продукції до та після раціоналізації робіт в управлінні; C_1, C_2 – витрати на 1 грн реалізованої продукції до та після раціоналізації робіт в управлінні, коп.; Π_1 – прибуток від реалізації продукції до впровадження робіт з раціоналізації управління; K_1, K_2 – частка управлінського консультування та участі консультантів
Особливий вплив на роботу зі зниження умовно-перемінних витрат	$\epsilon_{y-z} = E_{y-z} \times K_1 \times K_2,$ де ϵ_{y-z} – економічний ефект за рахунок зменшення умовно-перемінних витрат у собівартості; E_{y-z} – економія умовно-перемінних витрат

Закінчення табл. 6.1

Показник	Методика розрахунку
Деефективність	$D_c = (B_1 - B_2) \times K,$ де D_c – деефективність за конкретним показником; B_1, B_2 – очікуваний та фактичний результати за конкретним показником; K – частка консультантів щодо зменшення деефективності

Джерело: розроблено авторами

Коефіцієнти K_1 і K_2 консультанти і клієнт визначають після впровадження рекомендацій консультантів. За потреби, якщо сторони не доходять згоди при визначенні частки управлінського консультування і консультантів, можна запросити експертів – представників третіх організацій, які знають суть справи. Якщо з будь-яких причин схвалено рішення впровадити рекомендації, то можна визначити умовний економічний ефект.

При використанні формул виникає запитання: «За який період часу потрібно взяти результати роботи по 1-му показнику (P)?». При шуканні відповіді потрібно щоразу враховувати особливості конкретної угоди. Залежно від обсягу заходів можна взяти період від кварталу до кількох років, починаючи відлік з етапу впровадження рекомендацій.

У випадку, коли консультаційні рекомендації містять велику кількість заходів, кінцевий ефект можна визначити не на момент завершення робіт за конкретною угодою, а через деякий час після їхнього завершення. Тому розрахунку ефективності і вибору періоду визначення результатів повинен передувати аналітичний огляд стану справ на початок упровадження рекомендацій консультантів, а також тих змін, що відбуваються далі.

Виникає і таке запитання: «В яких випадках використовувати загальну формулу, а коли користуватися

іншими можливостями?». Часто прямим результатом управлінського консультування є збільшення обсягу продукції, яка реалізується, або зменшення собівартості, що відбивається у вартісних показниках. Тоді і рекомендується використовувати саме цю формулу.

Одним з основних показників оцінювання управлінського консультування у виробництві є *приріст прибутку*. Це пояснюється тим, що приріст прибутку синтезує зменшення витрат, зростання обсягів продукції, яка реалізується, і оцінює зміну обсягу прибутку.

При цьому потрібно чітко враховувати чинники, які зумовлюють складність оцінювання роботи консультантів (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Чинники, що зумовлюють складність оцінювання роботи консультантів

Джерело: розроблено авторами

Для визначення повноти та грамотності проведення процесу консультування на завершальному етапі рекомендується поставити низку орієнтовних запитань і при спільному обговоренні консультанта і клієнта знайти на них відповіді (див. рис. 6.4).



Рис. 6.4. Орієнтовні запитання щодо визначення якості консультаційних послуг

Джерело: розроблено авторами

Ефективність консультування можна практикувати значно ширше, ніж це показано вище. Але при ширшому підході складність та умовність визначення ефективності суттєво підвищується. Разом із тим є багато прикладів, коли визначити ефективність практично неможливо.

У ряді випадків робота консультантів у клієнта завершується таким висновком: усе гаразд, жодні зміни не потрібні. Як оцінити корисність наданої консультантом рекомендації? Адже не було запропоновано нічого нового, і все залишилося по-старому. В той же час консультанти вважають, що в організації посилилася віра в правильність прийнятого нею курсу і це дозволить клієнту встояти перед спокусою запровадити зміни, що можуть призвести до значних втрат.

Часто рекомендації консультантів спричиняють заміни в управлінському персоналі. Припустимо, що консультанти запропонували замінити головного інженера.

Новий головний інженер, у свою чергу, зробив заміну головного технолога. Новий технолог провів роботу модернізації обладнання, що привело до зростання прибутку. Яким чином визначити вклад кожного в досягнутий успіх? На практиці консультантам часто доводиться виступати в ролі стимуляторів змін. Але консультанти можуть і не внести нічого нового, сказавши лише: «Ваші задуми правильні. Дійте!». І все ж таки ці кілька слів часто служать тим поштовхом, у результаті якого почнеться «ланцюгова реакція».

Часто впровадження рекомендацій консультантів спочатку супроводжується зниженням ефективності і прибутку, а клієнт зможе відчутти користь лише через кілька років після їх практичної реалізації. Судити про ефективність консультування слід, очевидно, за ступенем задоволення клієнта і консультанта досягнутими результатами.

Для консультанта важливо також, чи буде клієнт продовжувати подальші контакти з ним. Названі критерії мають синтетичний характер і комплексно відбивають

результати консультування, їхнє практичне використання не вимагає додаткових витрат.

Зважаючи на різноманітність завдань, що розв'язуються консультантами з управління, допомога може полягати в єдиній пораді, даній керівнику після нетривалої бесіди, або її необхідно виділити в багатомісячне дослідження з поданням рекомендацій, що вимагають докорінної перебудови системи управління.

Складність оцінювання роботи консультантів цілком зрозуміла:

- результат багатьох управлінських нововведень, порад і рекомендацій важко виразити кількісно (наприклад, перерозподіл функцій керівництва з урахуванням індивідуальних особливостей керівників);

- інколи спостерігається істотний часовий лаг між упровадженням нововведення і результатом упровадження (наприклад, практична віддача циклу лекцій і занять для управлінського персоналу на базі активних засобів навчання);

- результативність консультаційної діяльності має опосередкований характер, оскільки в реалізації ідей консультанта може брати участь цілий ряд співробітників організації, що консультується, які роблять свій внесок у кінцевий результат (хоча часто цей внесок є негативним). А інколи неможливо відділити внесок замовника від зусиль консультанта.

Існують й інші умови і чинники, які додають складності в оцінюванні результату консультаційної діяльності. Тому практично немає методики розрахунку ефективності і результативності управлінського консультування.

Висновки

Завершення консультування передбачає визначення моменту залишення консультантом клієнтської організації. Такий момент може настати, коли заплановану роботу

виконано згідно з угодою і допомога консультанта більше не потрібна. Після завершення роботи клієнт і консультант однаково повинні відчувати задоволення від результатів та взаємовідносин, що існували між ними під час співпраці.

Завершальним документом консультування є підсумковий звіт, метою якого є підсумок співпраці та визначення підстав для визнання консультування ефективним. Результативність консультування пов'язана з певними труднощами:

- необхідно визначити результативність кожної фази консультування окремо та роботи в цілому;
- слід спостерігати процес упровадження рекомендацій та з'ясувати, наскільки організація спроможна утримати новий стан без сторонньої допомоги;
- визначення кількісного ефекту ускладнюється паралельним впливом різних чинників на показники діяльності підприємства. У зв'язку з цим дуже важко відокремити внесок консультантів від впливу зовнішніх чинників.

Для подолання цих труднощів використовують відповідні коефіцієнти, що визначаються експертним шляхом.

Кількісними показниками результативності консультування є загальний економічний ефект від зміни певного показника, приріст прибутку за період, економія умовно-постійних витрат та ін.

Роботу консультанта можна вважати успішною, якщо рекомендації виявилися прийнятними, консультантам вдалося стимулювати нові ідеї, витрати на консультантів не перевищили запланованих і компанія готова за потреби знову звернутися до послуг даної фірми.

Контрольні запитання

1. У чому полягає вибір моменту завершення консультування?
2. Яка мета підсумкового звіту та вимоги до нього?

3. Як визначається структурування та композиція підсумкового звіту?

4. У чому полягають проблеми визначення результативності консультування?

5. Як визначається економічний ефект від консультування?

6. Що таке кількісні показники результативності консультування?

7. Коли консультування можна вважати успішним?

8. Яким чином проводиться опитування персоналу клієнтської організації?

9. Як формулюється загальний підсумок діяльності консультантів?

Проблеми для обговорення

1. Етичні та професійні аспекти завершення консультування.

2. Визначення внеску консультанта у загальне поліпшення стану клієнтської організації.

Тести до розділу 6

1. Які основні методи розрахунку вартості консультативного продукту?

1. Середньогалузевий, результативний.
2. Ринковий, погодинний.
3. Середньогалузевий, паушальний.
4. Паушальний, погодинний.

2. Яким чином розраховується вартість консультативного продукту за паушальним методом?

1. На основі вартості одиниці робочого часу консультанта.

2. На основі частки участі консультанта у прогностичних результатах консультування.
3. На основі фіксованої вартості з урахуванням частки участі консультанта у результатах консультування.
4. На основі фіксованої вартості окремої консультаційної послуги.

3. Яким чином розраховується вартість консультаційного продукту за погодинним методом?

1. На основі фіксованої вартості окремої консультаційної послуги.
2. На основі вартості одиниці робочого часу консультанта.
3. На основі частки участі консультанта у прогностичних результатах консультування.
4. На основі фіксованої вартості з урахуванням частки участі консультанта у результатах консультування.

4. Яким чином розраховується вартість консультаційного продукту за результативним методом?

1. На основі вартості одиниці робочого часу консультанта.
2. На основі фіксованої вартості окремої консультаційної послуги.
3. На основі частки участі консультанта у прогностичних результатах консультування.
4. На основі фіксованої вартості з урахуванням частки участі консультанта у результатах консультування.

5. Які основні види тактики подолання опору організаційним змінам?

1. Навчання і спілкування консультантів з клієнтським персоналом; залучення його до участі у змінах.

2. Ведення компромісних переговорів з тими, хто чинить опір.
3. Маніпулювання і кооптація, примус.
4. Усі вищеперераховані.

6. Що є сигналом для консультанта про закінчення консультування?

1. Вичерпання терміну угоди; закінчення трьох фаз консультування.
2. Поступове зменшення чисельності консультаційної команди.
3. Скорочення часу спілкування клієнта з консультантом.
4. Усе вищеперераховане.

7. Яка змістовна частина розділів підсумкового звіту за три-логічною схемою?

1. Споживачі, конкуренти, ринок, рекомендації.
2. Аналіз отриманих даних, висновки, рекомендації.
3. Споживачі, конкуренти, ринок.
4. Усі вищеперераховані.

8. Яка змістовна частина розділів підсумкового звіту за двологічною схемою?

1. Споживачі, конкуренти, ринок.
2. Аналіз отриманих даних, висновки, рекомендації.
3. Споживачі, конкуренти, ринок, рекомендації.
4. Усі вищеперераховані.

9. Яка змістовна частина розділів підсумкового звіту за однологічною схемою?

1. Споживачі, конкуренти, ринок.
2. Аналіз отриманих даних, висновки, рекомендації.
3. Споживачі, конкуренти, ринок, рекомендації.
4. Усі вищеперераховані.

10. Які основні етапи внесення змін в організацію?

1. Розморожування системи клієнта; внесення змін; закріплення нового стану.
2. Внесення змін; навчання персоналу; закріплення нового стану.
3. Навчання персоналу; внесення змін; закріплення нового стану.
4. Усе вищеперераховане.

11. Чинники, які зумовлюють складність оцінювання роботи консультантів, – це:

1. Результативність консультаційної діяльності має опосередкований характер, оскільки в реалізації ідей консультанта може брати участь цілий ряд співробітників клієнтської організації, які роблять свій внесок у кінцевий результат.
2. Спостерігається істотний часовий період між впровадженням нововведення і результатом впровадження.
3. Результат багатьох управлінських нововведень, порад і рекомендацій важко виразити кількісно.
4. Усе вищеперераховане.

12. Які перевіірочні запитання при обговоренні консультантом і клієнтом повинні бути для визначення повноти та грамотності проведення процесу консультування?

1. Якою мірою програма робіт була скоординована з метою, ресурсами, умовами та потенціалом клієнта?
2. Наскільки активними та професійно грамотними виявили себе консультанти у процесі роботи?
3. Чи достатньо були продумані мета, обсяг і можливі результати на етапі розроблення консультаційної угоди?

4. Усе вищеперераховане.

13. Які документи, що характеризують основні показники діяльності клієнтської організації?

1. Річний звіт, звіт про виконання фінансового плану, протокольна документація, включаючи замовлення на постачання, кошториси витрат.
2. Вивчення персоналу, правові документи (включаючи авторські права; патенти, торгові марки, франшизи).
3. Довідкова документація про покупців, співробітників, продукти, продавців.
4. Усе вищеперераховане.

14. Як визначити момент залишення консультантом клієнтської організації після завершення процесу консультування?

1. Коли заплановану роботу виконано згідно з угодою і допомога консультанта більше не потрібна.
2. Коли остаточно проведені бухгалтерські розрахунки між консультантом та клієнтом.
3. Коли виконані основні пункти угоди про консультування.
4. Коли закінчений процес упровадження змін в організації-клієнта.

Ситуаційна вправа. Зміни у видавничому відділі

Компанія «Денлой» – невелике видавництво у Торонто, що випускає технічний щотижневик 30 000-м тиражем, призначений для інженерів-розробників, які одержують журнал безплатно. Основним джерелом прибутку компанії «Денлой» є реклама, яка розміщена на сторінках журналу.

Видавничий відділ журналу очолює головний редактор Алістар Кинг. До його обов'язків входить перегляд рукописів, затвердження матеріалу для друку, розподіл роботи серед редакторів, упорядкування календарних графіків журнальних публікацій та ін.

Редакційну колегію журналу становлять дев'ять редакторів, які є постійними авторами журналу. Кожен з них спеціалізується в конкретній сфері техніки та є грамотним галузевим професіоналом. Визнання вищим керівництвом компанії кваліфікаційної переваги членів редакційної колегії поставило їх у трохи відособлене становище, звільнивши від адміністративно-організаційного клопоту (ходіння по інстанціях, облаштування офісу, пошук і наймання допоміжного персоналу), що створило, у свою чергу, почуття переваги серед редакторів і відокремило цей колектив від решти персоналу компанії.

Взаємозв'язки з іншими відділами видавництва було зведено до мінімуму. Але усередині видавничого відділу Кинга панувала атмосфера згуртованості та співпраці.

Організацію виробничого процесу у видавничому відділі відрізняли відсутність реального контролю і систематичного планування. Місяцями збиралися дані для завершення рукописів, не було чіткої системи відстеження написаного матеріалу і розподіл його за випусками, порушувалися терміни виконання різноманітних робіт, що, в остаточному підсумку, призводило до затримки виходу чергового номера журналу і спричинило скарги читачів та рекламодавців, а також порушувало роботу інших відділів видавництва «Денлой» і партнерів-розповсюджувачів. Проте редакційна колегія, у більшості випадків, ігнорувала ці скарги.

З метою виправлення такого становища керівництвом компанії заступником головного редактора був призначений Дуглас Найлз, фахівець із планування. Завданням Найлза було полегшити роботу головного редактора і членів редакційної колегії звільнивши їх від рукописної роботи. Він

повинен був контролювати виробничий відділ редакції, здійснювати загальний контроль за видавничим секретаріатом, завантаженістю персоналу протягом робочого дня. Однак Найлз не був уповноважений контролювати роботу самих редакторів; він міг лише подати головному редактору свої пропозиції з приводу внесення змін.

У результаті діяльності Найлза ситуація змінилася таким чином: був складений план-графік, у якому були визначені дати виходу статей і публікацій та відповідного номера журналу. Від редакторів вимагалось подавати пропозиції на площу в журналі заздалегідь, інформуючи Найлза про процес підготування матеріалу. Були прийняті заходи щодо відстеження єдності стилю, посторінкової правки, сучасної реєстрації й опрацювання матеріалу – все це входило до обов'язків Найлза.

Нова система роботи видавничого відділу мала такий вигляд. Матеріал надходив від автора і приймався Кингом. Рукопис передавався Найлзу, що реєстрував його і спрямовував на розгляд редактору. Після редагування рукопис повертався до Найлза, який переконувався у дотриманні стилістики журналу і потім або повертав матеріал редактору на доопрацювання, або Кингу на затвердження. Потім стаття знову поверталася до Найлза для запуску її у виробництво.

Протягом перших двох місяців після встановлення нової системи в роботі видавничого відділу не було помітно будь-яких суттєвих змін. Але після того, як Найлз організував роботу редакторів і розрахував можливість успіху від упровадження нововведення, члени редакційної колегії дійшли висновку, що їх звільнили від більшої частини їх щоденної роботи, і тепер вони можуть сконцентрувати увагу на більш важливих аспектах своєї діяльності. Вони побачили, що самі можуть досить ефективно управляти робочим процесом. Три наступні місяці журнал виходив своєчасно або навіть на день раніше

встановленого терміну. Однак через деякий час, незважаючи на героїчні зусилля Найлза, сталося повернення до старих схем роботи, запізнення, порушення. Здавалося, виходу із цієї ситуації немає.

Завдання:

- 1) проаналізувати поточну ситуацію за такою схемою:
 - характеристика об'єкта і проблемної ситуації;
 - оцінювання поточної позиційності;
 - характеристика силового поля організації;
 - можливі важелі впливу на визначені сили, їх ранжування за різними критеріями;
 - проблеми організації з погляду видавництва та консультанта;
 - інтереси груп із приводу визначеної проблеми;
 - карта позиційності;
- 2) дати характеристику нововведення та оцінити план змін та їх результативність;
- 3) охарактеризувати інноваційний процес упровадження нововведень та визначити його ефективність; назвати причини рецидиву;
- 4) діагностувати постінноваційну ситуацію у видавничому відділі;
- 5) дати власні пропозиції з поліпшення ситуації та запропонувати доцільний план упровадження змін.

Завдання для самостійної роботи студентів

Послідовність етапів самостійної роботи

- У процесі підготування до вивчення теми усвідомити сутність аспектів якості та результативності консультаційної діяльності.

- Необхідно також усвідомити основні чинники забезпечення ефективного впровадження пропозицій консультантів.
- Вивчити основні етапи консультування за моделями повного управлінського циклу діяльності організації-клієнта.
- Потрібно також вивчити, проаналізувати та синтезувати основні блоки документів підприємства для ефективного консультування.
- Потрібно також усвідомити сутність категорій «якість та результативність послуги», «пропозиції консультантів», «ефективність впровадження», «оптимізація портфеля консультаційних послуг», «етика та відповідальність консультанта», «оцінювання результатів консультування».
- Використовуючи періодичну літературу та джерела Інтернету, ознайомитися з особливостями оцінювання якості і результативності консалтингових послуг у закордонних консалтингових фірмах, на основі чого визначити можливості використання закордонного досвіду в практиці вітчизняних консалтингових фірм та підготувати доповідь.

Завдання 6.1. Якість та результативність консультаційної діяльності.

Мета: набуття навичок диференціації якості та результативності консультаційної діяльності.

Зміст завдання: на підставі матеріалу, наведеного у рекомендованих джерелах, описати основні аспекти якості та результативності консультаційної діяльності та обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка.

Завдання 6.2. Чинники забезпечення ефективного впровадження пропозицій консультантів.

Мета: набуття навичок диференціації чинників забезпечення ефективного впровадження пропозицій консультантів.

Зміст завдання: на підставі матеріалу, наведеного у рекомендованих джерелах, описати основні чинники забезпечення ефективного впровадження пропозицій консультантів та обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка.

Завдання 6.3. Модель оптимізації портфеля консультаційних послуг.

Мета: *набути навичок формування портфеля консультаційних послуг.*

Зміст завдання: на підставі матеріалу, наведеного у рекомендованих джерелах, описати основні етапи побудови моделі оптимізації портфеля консультаційних послуг та обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка.

Завдання 6.4. Основні блоки документів підприємства, які консультант повинен вивчити для ефективного консультування.

Мета: *набути навичок вивчення документів підприємства для ефективного консультування.*

Зміст завдання: на підставі матеріалу, наведеного у рекомендованих джерелах, описати основні блоки документів підприємства, які консультант повинен вивчити для ефективного консультування та обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка.

Завдання 6.5. Етика та відповідальність консультанта. Етичні принципи.

Мета: *набути навичок вивчення етичних принципів консультанта та його відповідальності.*

Зміст завдання: на підставі матеріалу, наведеного у рекомендованих джерелах, описати основні принципи етики консультанта і його відповідальності та обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка.

Завдання 6.6. Показники визначення ефекту консультування.

Мета: набути навичок вивчення та застосування основних показників визначення ефекту консультування.

Зміст завдання: на підставі матеріалу, наведеного у рекомендованих джерелах, описати основні показники визначення ефекту консультування, обґрунтувати, в чому полягає їх специфіка у формі таблиці за зразком:

Таблиця

Показники визначення ефекту консультування

<i>Показник</i>	<i>Методика розрахунку</i>

Завдання 6.7. Дати відповіді на тестові запитання (зі збірника тестових завдань).

Рекомендовані джерела

Основні: 1, 2, 4 – 7.

Додаткові: 8 – 11, 13, 14, 16, 18 – 20, 22, 24, 25, 29, 31.

Інтернет-ресурси, періодичні видання: 32 – 35, 39, 41.

ГЛОСАРІЙ

Консалтинг – всесвітня галузь економіки – індустрія, яка перебуває у процесі розвитку. Це здійснення економічного консультування будь-якого масштабу.

Інформація – знання, які здобуває споживач (суб'єкт) у результаті сприйняття і перероблення певних відомостей.

Консалтингова фірма – підприємство, що займається професійним консалтингом: надає консультаційні послуги клієнтам (виробникам, продавцям та споживачам) за допомогою спеціально навчених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати та розробити модель розв'язання будь-якої управлінської проблеми.

Інститут консультування – система консалтингових фірм, госпрозрахункових науково-дослідних і проектно-конструкторських організацій, малих підприємств, університетів та інститутів, що спеціалізуються в наданні консалтингових послуг та займаються консультуванням.

Ринок консультаційних послуг – система підприємств та організацій, що потребують консалтингових послуг, а також консалтингових фірм, що реалізують себе в усіх сегментах консалтингової практики (стратегія, управління операціями, ІТ та HR).

Консалтингова діяльність – це вид інтелектуальної професійної діяльності, у процесі якої кваліфікований консультант надає об'єктивні й незалежні поради, що сприяють успішному управлінню клієнтською організацією.

Консалтинговий продукт – продуктом виробничої діяльності консалтингової фірми (якщо до виробництва можна зарахувати процес створення будь-якого кінцевого продукту, навіть послуги) є консультаційна послуга, яка є товаром і має конкретне матеріальне втілення.

Консалтингова послуга – це інтелектуальний продукт, що залишається у власності клієнта після завершення консультування. Специфіка консалтингової послуги полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми.

Ліцензування – видача, переоформлення та анулювання ліцензій, видача дублікатів ліцензій, ведення ліцензійних справ та ліцензійних реєстрів, контроль за дотриманням ліцензіатами ліцензійних умов, видача розпорядження про усунення порушень ліцензійних умов, а також розпорядження про усунення порушень законодавства у сфері ліцензування. Це необхідна умова здійснення певних видів підприємницької діяльності, передбачених Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності», що означає необхідність одержання ліцензії в установленому законодавством порядку. З моменту одержання ліцензії підприємцю надається право здійснювати відповідний вид діяльності, що він може

реалізовувати протягом терміну дії ліцензії, після закінчення якого це право припиняється.

Сертифікація – процедура підтвердження відповідності, за допомогою якої незалежна від виробника (продавця, виконавця) і споживача (покупця) організація засвідчує в письмовій формі, що продукція чи послуги відповідають установленим вимогам.

Інформаційні технології – це комплекс методів і процедур, за допомогою яких реалізуються функції збирання, передавання, оброблення, зберігання та доведення до користувача інформації в організаційно-управлінських системах з використанням обраного комплексу технічних засобів.

Конфіденційна інформація – інформація про фізичну особу або юридичну особу, доступ та поширення якої можливі лише за згодою її власників (тобто тих, кого ця інформація безпосередньо стосується) та на тих умовах, які вони вкажуть. Відповідно до ст. 21 ЗУ «Про інформацію» конфіденційна інформація разом із службовою та таємною інформацією належить до інформації з обмеженим доступом.

Управлінський консалтинг – вид консалтингової діяльності, спрямований на надання допомоги у розв'язанні управлінських проблем; професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям, окремим підприємцям (далі – клієнтам) з метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні управ-

лінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

Типи консалтингового продукту – дослідження та аналіз ринку; розроблення стратегії; фінансовий менеджмент; підготування та експертиза інвестиційних проектів; управління маркетингом; управління виробництвом; управління персоналом; інформаційні технології.

Етапи консультаційного процесу – підготування та укладання угоди; діагностування проблеми клієнта; розроблення плану розв'язання проблеми; впровадження необхідних змін; завершення консультування.

Попереднє діагностування – визначення і планування необхідного консультативного завдання чи проекту.

Діагностика організації – дослідження всіх аспектів діяльності організації-клієнта з метою визначення та дослідження управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

Системний алгоритм дослідження – базується на тому, що будь-яка система (організація, підприємство) при її зародженні формується та надалі розвивається 3-ма релятивними параметрами: всіма необхідними для її розвитку ресурсами (енергією); простором прояву (внутрішнім та зовнішнім середовищем), тобто виокремленням сегмента ринку, в якому розвивається діяльність організації; життєвим циклом, що визначається стратегією розвитку (часом).

Методологія консультування – базується на системному виявленні причин і взаємозв'язків, які виникають у діяльності організації-клієнта, врахуванні швидкоплинних змін зовнішнього середовища, а також глобальних явищ і подій, які так чи інакше впливають на динаміку його розвитку.

Моделі консультування – моделі, що враховують взаємозалежність основних функцій управління організацією відповідно до етапів її розвитку.

Діагностування – друга фаза процесу консультування, по суті є першою дійсно операційною фазою. Її мета – детально і поглиблено вивчити проблему клієнта, виявити чинники й сили, які впливають на цю проблему, підготувати всю необхідну інформацію для прийняття рішення, а також старанно вивчити важливі аспекти взаємозв'язку між проблемою, загальними цілями і результатами діяльності організації клієнта та визначити, наскільки клієнт здатний здійснити запропоновані зміни.

Спостереження – це метод, що використовується для придбання інформації, яка важко піддається запису. Консультант відвідує заходи і спостерігає за перебігом подій, щоб потім надати пропозиції щодо поліпшення ситуації.

Метод Дельфі – один з основних методів проведення експертиз. З одного боку його можна розглядати як різновид анкетування, з іншого – він представляє собою групу методів, об'єднаних загальними вимогами до організації експертних процедур і форми експертного оцінювання.

Угода (контракт) – документ, що юридично регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить перелік обов’язків і функцій консультанта і клієнта.

Консультаційна пропозиція – це документ, який супроводжує первинний контакт та передусе остаточній угоді про співпрацю консультанта і клієнта.

Інтеграція консультування і навчання – системна єдність та узгодженість технологічної, освітньої і комунікативної стратегій, яка сприяє прискоренню економічного зростання, підвищенню його якості.

Методи дослідження – методи, що застосовуються під час порівняння та відбору розроблених варіантів розв’язання клієнтських проблем, і вони можуть мати якісне та кількісне оцінювання.

Джерела інформації – джерела, які використовує консультант на етапі діагностики, тобто записи і документи, розміщені на матеріальних носіях, результати власних спостережень консультанта та бесід з керівниками організації клієнта.

Прожективний підхід – підхід у консультуванні, спрямований на виявлення ліній позиційності в імовірному майбутньому, або під час поточних чи потенційних тенденцій до змін.

Позиційний аналіз – діагностична методика управлінського консультування, що розвиває та дозволяє виявити позиційність у клієнтській організації та лінії розмежування позиційних груп, які перебувають у стані конфлікту.

Експертиза проблем – це процес експертного виявлення проблем; застосовується тоді, коли інші методи не дають змоги вивчити ситуацію достатньо, або дана ситуація повторюється та добре знана експертом, а суб'єктивне оцінювання можна перевірити іншими методами.

Причинно-наслідкові зв'язки – виявлення причинних зв'язків між умовами і подіями. Це дає дані для планування змін і підвищення ефективності роботи. Консультант починає дослідження з однієї чи кількох гіпотез відносно можливих причин проблеми.

Консультаційні рекомендації – рекомендації, що включають розроблення заходів, що дозволять поліпшити стан організації клієнта; є третім етапом консультаційного процесу.

Ідеальна система – система, що має сфери допустимих рішень, яка повинна бути розташована між рівнем функціонування організації, спроектованим на основі технічного ідеалу, та рівнем, спроектованим, виходячи з існуючого стану системи клієнта.

Поведінкові ролі – ролі, що визначають модель взаємовідносин консультантів з клієнтом (модель консультування), яка дозволяла б виявити характер співпраці учасників на різних етапах консультування.

Консультаційний проект – проект, який є комплексною діяльністю, що має специфічні цілі, певні терміни початку і закінчення робіт, тимчасові обмеження у часі, витратах, а також визначені трудові, матеріальні і фінансові ресурси,

спрямовані на досягнення конкретних результатів.

Навчання персоналу – процес досить тривалий, тому, як правило, навчання відбувається одночасно з роботою над консультаційними завданнями. У процесі навчання консультанти не тільки одержують підготовку зі спеціальних питань, але й набувають професійну майстерність.

Внутрішні консультанти – це *внутрішні консультаційні підрозділи*, які покликані надавати консультаційну допомогу власній організації.

Зовнішні консультанти – консультанти, які працюють з клієнтом на основі їх тимчасового залучення до організації на період надання консультаційної послуги. У цьому випадку консультанти не є співробітниками компанії клієнта та не підпорядковані її керівництву.

Кадрова політика консультаційної фірми – система правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії компанії. Тому методи роботи з персоналом консультаційна фірма використовує згідно з обраною концепцією бізнесу.

Відбір та наймання персоналу – процедура відбору може включати екзамени з професійної підготовки, співбесіди зі старшими консультантами та керівниками напрямів діяльності для визначення рівня кваліфікації претендента.

Стратегія консультаційної фірми – стратегія, що повинна охоплювати обидві сторони консультування: професійну та комерційну.

Стратегічний вибір фірми – стратегічний вибір консультаційної фірми, як рішення, що розраховане на довгострокову реалізацію, стосується найважливіших сторін внутрішнього та ринкового існування підприємства.

Стратегії надання послуг – стратегії, що визначають природу та коло послуг консультаційної фірми.

Маркетингова інформація – інформація, яка крім інформації про бездоганне обслуговування клієнта, має в собі майбутні рекомендації, щоб заручитися дозволом на посилення на його ім'я в переговорах з потенційними клієнтами, в публікаціях та ін.

Цінова політика – це комплекс заходів: визначення ціни консалтингового продукту, система знижок та умови оплати роботи консультанта.

Маркетингова діяльність – діяльність, коли консультант повинен продавати не послугу, а компетентність, кваліфікацію і досвід персоналу консалтингової фірми, підкреслюючи вигоди і переваги, які отримує користувач послуги.

Маркетинг консалтингової фірми – процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів розв'язувати управлінські проблеми, а клієнтів – купувати консультаційний продукт.

Якість та результативність послуги – якість та результативність консалтингової послуги визначають унікальність методології та інструментарію консультування, новітність ідей, що утворюють «ноу-хау» кожної фірми. Якість консультування

забезпечує портфель комплексу консультаційних послуг, що забезпечують усі сфери діяльності клієнта.

Етика та відповідальність консультанта – це дотримання ним *етичних принципів* професійної діяльності: відповідальність, компетентність, лояльність, конфіденційність, що визначають, яким буде втручання консультанта – розвиваючим або руйнуючим особистість клієнта.

Кількісні показники результативності консультування – це загальний економічний ефект від зміни певного показника, приріст прибутку за період, економія умовно-постійних витрат та ін.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основний

1. Безкровний М.Ф. Управлінський консалтинг: підручник / М.Ф. Безкровний, М.Ф. Кропивко, Ю.І. Палеха, Т.Д. Іщенко. – Київ : Ліра-К, 2015. – 310 с.

2. Бондар О. В. Консалтингове підприємство як суб'єкт маркетингової діяльності : підручник / О.В. Бондар. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 166 с.

3. Бутко М. П., Повна С. В. Консалтингове забезпечення процесів інноваційно-інвестиційного розвитку : підручник / М.П. Бутко, С.В. Повна. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2010. – 252 с.

4. Гонtareва І.В. Управління консалтинговою діяльністю : навч. посіб. / І.В. Гонtareва – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 136 с.

5. Поляков В.А. Модели управления предприятием. Организационный механизм / В.А. Поляков. – Мн. : ВЭВЭР, 2014. – 176 с.

6. Поляков В.А. Моделирование алгоритма управления и прогнозирования / В.А. Поляков – Мн. : ВЭВЭР, 2015. – 168 с.

7. Чайка І.П. Маркетинг консалтингових послуг на підприємствах : навч. посіб. / І.П. Чайка. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 150 с.

Додатковий

8. Бородина М.В. Современные тенденции развития сферы услуг и перспективы формирования кластеров / М.В. Бородина // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 1 (45). – С. 188–190.

9. Блок П. Безупречный консалтинг / П. Блок. – СПб. : Питер, 2007. – 304 с.

10. Верба В.А. Управленческое консультирование: запросы украинского и иностранного топ-менеджмента / В.А. Верба. // Компаньон. – 2003. – № 4. – С. 21–30.

11. Гриценко О.Г. Модель впливу основних чинників на сукупний обсяг реалізації на ринку консалтингових послуг України / О.Г. Гриценко, Ю.А. Рак // Банківська справа. – 2012. – № 2 (104). – С. 28–42.

12. Гриценко О.Г. Особливості розроблення технічного розділу консультаційних пропозицій / О.Г. Гриценко, Ю.А. Рак // Інноваційна економіка. – № 3. – 2011. – С. 122–127.

13. Гриценко О.Г. Оцінка привабливості ринку консалтингових послуг України на основі факторного аналізу / О.Г. Гриценко, Ю.А. Рак // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць : у 3 т. / ПДТУ. – Маріуполь, 2013. – Вип. 1. – Т. 1. – С. 62–67.

14. Гриценко О.Г. Особенности конкуренции на рынке консалтинговых услуг Украины / О.Г. Гриценко, Ю.А. Рак// Современная конкуренция. – № 1 (37) . – С. 69–88.

15. Давиденко В. Роль консалтингу при формуванні економічної стратегії [Електронне наукове фахове видання] / В.Давиденко // Проблеми системного підходу в економіці. – Київ : НАУ, 2010. – № 4. – Режим доступу : http://www/nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_4/index.html.

16. Киппинг М., Энгвелл Л. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода. / М. Киппинг, Л. Энгвелл. пер. с англ. – М. : Гуманитарный Центр, 2008. – 416 с.

17. Марченко О.С. Знання як основа довіри на ринку консалтингових послуг / О.С. Марченко // Вісник НУ «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Економічна теорія та право. – 2013. – № 1 (12). – С. 42–50.

18. Марченко О.С. Консалтингові чинники комерціалізації інновацій / О.С. Марченко // Актуальные

вопросы инновационного развития. НИИ правового обеспечения инновационного развития Национальной академии правовых наук Украины.– 2011. – № 1. – С. 55–62.

19. Орищенко М. Антикризисний консалтинг. Попит зростає. М. Орищенко // Консалтинг в Україні. – 2014. – № 59. – С. 4–7.

20. Рак Ю.А. Дослідження процесів ціноутворення на ринку консалтингових послуг України за допомогою методів економетричного моделювання / Ю.А. Рак // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України. – 2012. – № 3. – С. 33–42.

21. Рак Ю.А. Консалтинг як засіб підвищення ефективності менеджменту підприємств / Ю.А. Рак // Інноваційно-орієнтовані засади максимального використання потенціальних можливостей виробництва в умовах євроінтеграції : Всеукр. наук.-прак. конф. – 15 жовтня 2010 р. – Тернопіль : Крок, 2010. – С. 162–164.

22. Рак Ю.А. Основні тенденції розвитку світового ринку консалтингових послуг / Ю.А. Рак // Актуальні проблеми міжнародних відносин : зб. наук. праць : у 2 ч. – Вип. 108. – Ч. II. – К. : Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка ; Інститут міжнародних відносин, 2012. – С. 91–97.

23. Рак Ю.А. Особливості формування конкурентного середовища на ринку консалтингових послуг України / Ю.А. Рак // Конкурентна політика в умовах модернізації економіки Міжнарод. наук.-прак. конф. – 18–19 жовтня 2012 р. – Київ : КНТЕУ, 2012. – С. 209–213.

24. Рак Ю.А. Пріоритети розвитку конкуренції на ринку консалтингових послуг України послуг [Електронний ресурс] / Ю.А. Рак // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове видання. – Вип. № 2. – М. : Миколаїв. нац. ун-т ім. В.О. Сухомлинського, 2014. – С. 328–334.– Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-2-2014>.

25. Рак Ю.А. Роль консалтингу в умовах економічної кризи [Електронний ресурс] / Ю.А. Рак // Сучасна економічна

система та тенденції її розвитку на початку третього тисячоліття : Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. – 22 квітня 2011 р. – Режим доступу : [http://http://vup2.blogspot.com/](http://vup2.blogspot.com/)

26. Рак Ю.А. Формування програми розвитку конкуренції на ринку консалтингових послуг України / Ю.А. Рак // Економіка та сучасний менеджмент : теоретичні та практичні аспекти : зб. тез наук. робіт учасників Міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 15–16 серпня 2014 р.) / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку» : у 2 ч. – Одеса : ЦЕДР, 2014. – Ч. 2. – С. 33–36.

27. Сурма И.В. Внутренний и внешний консалтинг делят рынок-тенденции развития рынка консалтинговых услуг / И.В. Сурма // Государственное управление. Электронный вестник. – Вып. № 27. – 2011. – С. 40–51.

28. Ткалич А.И. Консалтинговый сервис : учеб. пособ. для вузов / А.И. Ткалич. – М. : Альфа-МИнфра-М, 2007. – 208 с.

29. Чаплина, А.Н. Особенности формирования механизмов консалтингового рынка на отдельных этапах развития его жизненного цикла / А.Н. Чаплина, Е.С. Антипова // Проблемы современной экономики: евразийский межрегион. науч.-аналит. журнал. – 2013. – № 1. – С. 214 – 218.

30. Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент–консультант» / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2008. – 288 с.

31. Kuhlken Larry E. Expanding professional services: amenedger's guidetoadiversified business // Businessone Irvin, – Homewood, Illinois 60430, 2003.

Періодичні видання та Інтернет-ресурси

32. Зміст провідних світових журналів з менеджменту. – Режим доступу : [<http://www.anbar.com.uk>].

33. Зміст Інтернет-сайту спільноти менеджерів «Е-xecutive». – Режим доступу : www.e-xecutive.ua.

34. Зміст провідних світових журналів з консалтингу. – Режим доступу: [http // www.consating. ua](http://www.consating.ua).
35. Зміст Інтернет-сайту Міжнародний центр перспективних досліджень. – Режим доступу : [<http://www.icps.kiev.ua>].
36. Зміст Інтернет-сайту Центр Європейських досліджень. – Режим доступу : [<http://eu.org.ua/ipo/>].
37. Зміст Інтернет-сайту Електронна бібліотека «Наука і техніка». – Режим доступу : [http://_www.cvitovyr.comN-T.ua.].
38. Зміст Інтернет-порталу для управлінців. – Режим доступу : [<http://management.com.ua>].
39. Діяльність підприємств сфери послуг // Статистичний бюлетень. – 2015. – Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://ukrstat.org/>
40. European Federation of Management Consutancies Associations [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.feaco.org/>.
41. Огляди ринку консалтингових послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.marketing.vc.
42. Standards for Consulting Services. – Режим доступу : <http://www.aicpa.org/InterestAreas/ForensicAndValuation/Resources/Standards/Pages/Statement%20on%20Standards%20for%20Consulting%20Services%20No.aspx>. 229

Наукове видання

БАЙ Сергій Іванович,
МИКОЛАЙЧУК Ірина Павлівна,
ЦПУРИНДА Володимир Степанович

КОНСАЛТИНГ

Навчальний посібник

Редактор Т. І. Корнієнко
Дизайн обкладинки Г. В. Поліщук
Комп'ютерне верстання Т. В. Матвієнко

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 22,32. Тираж 100 пр. Зам. 1135.

Видавець і виготовлювач

Київський національний торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 4620 від 03.10.2013 р.