

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ (ТРЕНІНГ)»
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання
магістерський рівень

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету
протокол № 2 від 27.06.2024 р.

Харків
НТУ «ХПІ»
2024

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг (тренінг)» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання, магістерський рівень / Укладач О.Ю. Лінькова. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 214 с.

Укладач: О. Ю. Лінькова

Рецензенти: О.С. Маковоз

Н.М. Волоснікова

Кафедра менеджменту

ВСТУП

Менеджмент відіграє ключову роль в ефективній діяльності будь-якої організації бізнесу. Зростаюча конкуренція та економічна нестабільність створюють умови, в яких організація повинна постійно аналізувати свій стан і оцінювати перспективи своєї діяльності. У зв'язку з цим важливу роль відіграє підготовка спеціалістів економічного профілю з навичками пошуку партнерів та інформації при виборі напрямків вирішення проблеми бізнесу.

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг» (тренінг) для студентів усіх форм навчання розроблено на допомогу у навчанні та організації роботи студента.

Викладений матеріал орієнтує студентів на вивчення першоджерел та літератури, яка містить приклади застосування досягнень науки менеджменту в діяльності вітчизняних компаній та компаній, які працюють у державах з ринковою економікою.

У роботі наведені теми лекцій, які розкривають основні положення консультаційної діяльності та управління консалтинговою організацією, а також теми практичних занять та завдання для самостійної підготовки до них.

Мета викладання дисципліни «Управлінський консалтинг» (тренінг): дати уяву про стан, проблеми та перспективи ефективного використання послуг професійних консультантів із питань менеджменту; сформувати у студентів теоретичні знання та практичні навички з питань організації та здійснення управлінського консультування, які є необхідними для правильної орієнтації в питаннях надання консультаційних послуг, підбору консалтингових організацій, ефективні реалізації консультаційних проектів та укладення консультаційних угод.

Таблиця 1. СТРУКТУРА КУРСУ
«УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ (ТРЕНІНГ)»

Тема	Кількість годин відведених на		
	Лекції	Практичні заняття	Самостійну роботу
1	2	3	4
Тема 1. Сутність та зміст управлінського консалтингу	4	2	7
Тема 2. Управлінський консалтинг як професійна підтримка бізнесу	2	2	7
Тема 3. Процес управлінського консалтингу	4	1	7
Тема 4. Методи управлінського консалтингу	4	1	7
Тема 5. Управління консультаційною організацією	4	2	8
Тема 6. Вибір консультаційної організації	2	2	7
Тема 7. Оформлення консультант-клієнтського співробітництва	2	2	7
Тема 8. Структурування проблемного поля організації	4	1	7
Тема 9. Аналіз та формулювання проблем клієнтів консультаційної організації	4	1	7
Тема 10. Український ринок консалтингових послуг. Контрольна робота.	2	2	8
Всього за курсом 4 кредити (120 годин)	32	16	72

Лекція 1. Тема 1. Сутність та зміст управлінського консалтингу.

Предмет, основні цілі, завдання і зміст управлінського консалтингу, його місце, роль і значення для ефективного менеджменту.

Поняття консультаційної діяльності та консультаційної послуги.

Характерні риси управлінського консультування та основні етапи його розвитку.

Мета навчальної дисципліни “Управлінський консалтинг(тренінг)” є вивчення: основних принципів і положень консультування з управління та організаційного розвитку; особливостей управління консалтинговою компанією; оволодіння методами діагностики проблем організації і способами залучення людей до процесів змін.

Основні цілі навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг (тренінг)»:

- сформувати розуміння сутності консалтингу (визначення консалтингу, його ролі в сучасному бізнесі; різні види консалтингу та їх специфікація; еволюція консалтингу та сучасні тренди);

- розвинути аналітичні навички (аналіз бізнес-процесів, ринку, конкурентного середовища; інструменти збору та аналізу даних; виявлення проблем та формулювання гіпотез);

- сформувати навички розробки стратегій (ефективні стратегії розвитку бізнесу; методи стратегічного планування; вміння приймати обґрунтовані рішення; комунікативні навички; взаємодія з клієнтами, колегами та зацікавленими сторонами; навички презентації та ведення переговорів; вміння працювати в команді);

- розвинути навички вирішення проблем (системний підхід до вирішення бізнес-проблем; методи вирішення проблем; креативне мислення);

- сформувати етичні принципи консультанта (кодекс етики консультанта; почуття відповідальності за результати своєї роботи; розуміння важливості конфіденційності та об’єктивності).

Управлінський консалтинг – це дисципліна, яка охоплює спектр знань і навичок, необхідних для ефективного вирішення бізнес-проблем і надання допомоги організаціям у досягненні стратегічних цілей.

Продуктом консультаційної діяльності є послуга, що надається клієнту.

Послуга – це діяльність, яка є корисною для клієнта.

Ділові послуги – це види діяльності, що створюють необхідні умови для якісного та ефективного функціонування галузей народного господарства, які обслуговуються та сприяють формуванню елементів інфраструктурного комплексу.

Основні види ділових послуг: інжиніринг; управлінське консультування; рекрутмент; реклама та зв'язки з громадськістю; аудит; юридичне обслуговування; забезпечення інформаційними технологіями; інвестиційне та бухгалтерське обслуговування; тренінги; лобіювання.

Консультаційні послуги – це підприємницька діяльність у невиробничій сфері, надання споживачам (клієнтам) послуг матеріального характеру у вигляді порад, рекомендацій і експертиз у різних сферах діяльності. Отже, консультаційні послуги є частиною ділових послуг.

Управлінське консультування виступає як один з видів консультаційних послуг.

Основні підходи до консультування:

- функціональний (управлінське консультування – це будь-яка форма надання допомоги клієнту, при цьому консультант не відповідає за виконання завдань);
- професійний (управлінське консультування – це консультативна служба, яка працює за контрактом, щодо вирішення проблем управління).

Консалтинг – це:

- сектор ділових непрофесійних послуг, а юридичні та аудиторські послуги – це ділові професійні послуги (за класифікатором Всесвітньої торгової організації);
- діяльність з консультування виробників, продавців, покупців з широкого кола питань у сфері технологічної, технічної, експертної діяльності;
- будь-яка допомога, що надається зовнішніми консультантами, у вирішенні проблеми;
- діяльність, яка здійснюється професійними консультантами і спрямована на обслуговування потреб діяльності комерційних та некомерційних організацій (незалежно від розміру, галузевої належності, організаційно-правової форми) а також фізичних осіб;

➤ узгоджений процес передачі необхідних і потрібних знань у визначеній предметній області від консультанта клієнту (фізичній або юридичній особі) з метою вирішення завдань клієнта (економічних, фінансових, соціальних, юридично-правових, організаційних, виробничих, технічних, технологічних).

Мета консалтингу – допомогти менеджменту в досягненні встановлених цілей. Консалтингові компанії спеціалізуються з окремих напрямків діяльності (фінансовому, організаційному, стратегічному, інноваційному, маркетинговому).

Основне завдання консалтингу полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку і використання науково-технічних і організаційно-економічних інновацій з урахуванням предметної області і проблем клієнта.

Основні функції консультування як виду діяльності – консультації, навчання, дослідження.

Форми здійснення консультування:

➤ «запитання-відповідь» (нетривалі за часом, проводяться за відсутності необхідності діагностичних досліджень);

➤ консультаційні проекти (проведення аналізу для запровадження цілеспрямованих змін в клієнтських організаціях).

Складові управлінського консалтингу:

❖ аналіз бізнесу (поточної ситуації в організації, сильних і слабких сторін, можливостей та загроз);

❖ розробка стратегій (внутрішні, зовнішні фактори);

❖ оптимізація процесів;

❖ організаційні зміни для підвищення адаптивності компанії до мінливого ринку;

❖ управління проектами з впровадження змін;

❖ консультації з питань управління (фінанси, маркетинг, людські ресурси);

❖ технологічні консультації з впровадження нових технологій та їх інтеграції в бізнес-процеси.

Принципи управлінського консалтингу:

➤ системний підхід (бізнес – це цілісна система);

➤ орієнтація на результати;

➤ інновації (постійний пошук нових підходів та рішень для бізнес-проблем);

- партнерство консультанта і клієнта в процесі змін;
- конфіденційність консультанта щодо інформації, отриманої від клієнта;
- об'єктивність оцінки ситуації.

Роль управлінського консалтингу:

для бізнесу:

- ❖ аналіз ситуації та розробка стратегій;
- ❖ оптимізація процесів;
- ❖ підготовка до змін;
- ❖ покращення фінансових показників (прибутковість, витрати) та іміджу;
- ❖ підвищення ефективності виробництва (оптимізація виробничих процесів, впровадження нових технологій);
- ❖ підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку;
- ❖ розширення ринку (нові ринки, нові продукти / послуги);
- ❖ поліпшення управління персоналом (організаційна структура, система мотивації);
- ❖ зниження ризику;
- ❖ впровадження систем управління якістю (сертифікація за міжнародними стандартами (ISO 9001, iso 14001));

для економіки:

- ❖ сприяння інноваціям;
- ❖ стимулювання розвитку нових технологій;
- ❖ підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Місце управлінського консалтингу в бізнесі:

- ✓ стратегічний партнер впровадження стратегій розвитку;
- ✓ експерт у вирішенні бізнес-проблем;
- ✓ асистент управління змінами в організаціях.

Причини звернення бізнес компаній до консультантів:

- недостатність внутрішніх ресурсів;
- суб'єктивність внутрішнього погляду при оцінці ситуації;
- швидкість отримання результатів;

- доступ до нових знань і технологій у галузі управління.

Основні форми консультацій:

1. Аналітична діяльність (аналіз і оцінка внутрішньогосподарської та фінансової діяльності клієнта, аналіз інвестиційних проектів, дослідження діяльності конкурентів, ринків збуту, цін).
2. Прогнозування.
3. Консультації з широкого кола питань, що стосуються діяльності як клієнта, так і ринку в цілому.
4. Ревізія діяльності клієнта.
5. Участь у діяльності клієнта (стратегічне планування, вирішення сукупності проблем, пов'язаних з організацією управління в різних сферах діяльності, а також розробка і впровадження інформаційних систем, системна інтеграція).

Унікальність консультаційних послуг:

- неможливо відчутти до покупки;
- невіддільна від джерела – людини, яка її пропонує;
- в повному обсязі не може бути підготовлена заздалегідь та не може бути збережена для подальшої реалізації;
- мінливості якості обслуговування;
- потреба безперервного зростання ефективності;
- одночасно і нематеріальна і матеріальна цінність;
- товарно-грошовий характер;
- продуктом консультиування є інформація, яка належить до кількох відразу областей;
- посилення консультанта на компетентні джерела;
- консультант створює модель розв'язання задачі клієнта;
- висока плата за послуги;
- консультиування невіддільне від навчання.

Консультаційна діяльність та консультаційна послуга пов'язані між собою поняття, які використовуються в контексті бізнесу, управління. Терміни відображають процес надання експертних порад з метою вирішення певних проблем / досягнення поставлених цілей.

Консультаційна діяльність охоплює весь спектр взаємодій між консультантом і клієнтом: аналіз ситуації; розробка стратегії; надання рекомендацій для клієнта; впровадження змін; оцінка результатів і внесення коректив.

Консультаційна послуга – це конкретний матеріальний результат інтелектуальної консультаційної діяльності, що клієнт отримує в результаті взаємодії з консультантом: звіт про результати аналізу, рекомендації, план дій; презентація результатів роботи консультанта; тренінг передачі знань і навичок клієнтам; коучинг – індивідуальна робота з клієнтом, спрямована на розвиток його професійних навичок.

Таблиця 2. Відмінності між консультаційною діяльністю і консультаційною послугою:

Характеристика	Консультаційна діяльність	Консультаційна послуга
Визначення	Процес надання експертних порад	Результат консультаційної діяльності
Характер	Комплексний процес	Конкретний продукт
Форма	Не має фізичної форми	Звіт, презентація, тренінг

Основні етапи розвитку управлінського консалтингу пов'язані з еволюцією бізнесу та менеджменту:

1. Виникнення та ранній розвиток (кінець XIX – початок XX століття)

- поява перших консалтингових фірм, які надавали послуги з підвищення ефективності виробництва;
- фокус на вирішенні операційних проблем.

2. Період розквіту (середина XX століття)

- швидкий розвиток консалтингу після Другої світової війни;
- збільшення спеціалізації консалтингових послуг;
- поява великих міжнародних консалтингових компаній.

3. Ера стратегічного консалтингу (70-ті – 80-ті роки XX століття)

- зростання інтересу до стратегічного планування;
- розробка нових методів стратегічного аналізу (SWOT, матриця BCG).

4. Ера реінжинірингу бізнес-процесів (90-ті роки XX століття)

- перебудова бізнес-процесів з метою підвищення ефективності;

- поява нових технологій автоматизації процесів.

5. Ера знань і інновацій (XXI століття):

- зростання ролі знань і інновацій у розвитку бізнесу;

- розвиток управління персоналом, IT-консалтинг, стратегічний консалтинг;
- поява штучного інтелекту, великих даних, блокчейну.

Управлінський консалтинг є цінним інструментом для сучасних менеджерів, який допомагає приймати обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність роботи компанії та досягати стратегічних цілей.

Консультавання, як бізнес підпорядковується правилам:

1. Підтримувати коефіцієнт корисної дії – залучати нових клієнтів (відсоток загального часу витраченого консультантом на роботу, який приносить гонорар).

2. Контроль та планування неоплаченого часу (маркетинг; організація продаж; розвиток нових послуг; адміністративна діяльність; навчання; PR).

3. Контроль грошової готівки (складність збільшення обігового капіталу фірми шляхом відстрочки платежів кредиторам, оскільки більшість витрат відноситься до оплати праці; накопичення великого обсягу незакінченої роботи в зв'язку з великим проміжком часу між укладенням консалтингової угоди та моментом отримання оплати).

Для роботи консультанта потрібні: талановиті фахівці та обіговий капітал (інформаційні та комунікаційні технології, ліцензії, реклама, дослідження).

Консалтинговий бізнес є одним з найпривабливіших з мінімальними бар'єрами на вході в галузь.

Основні психологічні підходи в консультаванні.

- Гуманістичний (гуманістична психологія акцент робить на необхідності визнання, що клієнт – це та людина, яка знає краще, консультант повинен уникати давати поради): (клієнт-центричне консультування (Карл Роджерс), гештальт-терапія (звернення уваги на те, яким чином ми спілкуємося вербально та зі своїм тілом (Фріц Перлз, 1969), шестикатегоріальний аналіз інтервенцій (Heron, 1990) та екзистенціальне консультування (Van Durzen Smith, 1989)).

- Психодинамічний (основний принцип психоаналізу – припущення, що всім управляє несвідоме. Психодинамічне консультування дає клієнту можливість зробити частину несвідомого свідомим (Фрейд, 1954), транзактний аналіз (люди

вступають у взаємодію з навколишнім світом, перебуваючи в одному з трьох можливих его-станів: дитини, батька або дорослого. Мета транзактного аналізу - допомогти клієнту навчитися жити в его-стані дорослого частіше (Ерік Берн, 1972).

- Поведінковий (орієнтований на вивчення та визначення не ефективних поведінкових патернів і створення програм для їх зміни).

- Когнітивний (досліджуються розумові процеси, наші думки впливають не тільки на наші дії, але і на наші почуття. Консультант ставить під сумнів ірраціональні думки клієнта).

- Підхід, який визначається створенням особистісних конструктів (аналіз психології особистості, людина, як вчений (Джордж Келлі, 1955)).

Залежно від ситуації, очікувань клієнта та профілю консультанта існують різні типи поведінки при консультуванні:

- консультант щодо ресурсів: допомагає клієнту запропонувати зміни, надаючи власний досвід та вміння (надає інформацію, проводить діагностику організації, вивчає ступінь виконання пропозиції, розробляє нову систему, навчає персонал новим методам, рекомендує зміни, пропонує зауваження за новим проектом), консультант широко не торкається соціальних та поведінкових аспектів процесу змін в організації;

- консультант щодо процесу: метод співпраці, консультант намагається навчити організацію вирішувати власні проблеми, ознайомлюючи з організаційними процесами та їх наслідками, а також методами впливу, щодо спонукання до змін; консультант не пропонує рішення, а навчає методам аналізу та оцінки організації для самостійного усунення власних проблем; консультант концентрується на між особистій та між груповій динаміці, його основна роль – забезпечення зворотного зв'язку.

Лекція 2. Тема 1. Сутність та зміст управлінського консалтингу.

Характерні риси управлінського консультування та основні етапи його розвитку.

Сучасні тенденції розвитку бізнесу та менеджменту :

- цифрова трансформація (хмарні технології, інтернет речей, штучний інтелект (сингулярність), кібербезпека),
- гнучкість та адаптивність (Аджайл технології, віддалена робота, сценарний підхід),
- сталий розвиток (соціальна відповідальність бізнесу, екологічно чисті технології, етичне виробництво),
- розвиток людського капіталу (он лайн навчання, розвиток м'яких навичок, інклюзивність),
- орієнтація на клієнта (маркетинг вмісту, соціальні мережі, персоналізація, досвід клієнта),
- інновації (відкриті інновації, корпоративні акселератори, стартапи),
- глобалізація, інтеграція технологій блокчейн.

Технологічний прогрес, глобалізація, зміна клімату, соціальна відповідальність трансформує як великі корпорації, так і малий та середній бізнес.

Базові концепції, які характеризують еволюцію бізнес-середовища:

1. SPOD – оточуюче середовище – стабільне (до 80-х років XX ст):

S – steady – стійкість;

P – predictable – передбачуваність;

O – ordinary – простота;

D – definite – визначеність.

2. VUCA – оточуюче середовище – нестабільне (2000 рік)

V – volatility – нестабільність, швидко змінюється: ринки, тренди, курс валют, попит, пропозиції;

U – uncertainty – невизначеність, складності прогнозування;

C – complexity – складність прийняття управлінських рішень, необхідно враховувати багато факторів;

A – ambiguity – неоднозначність, поведінка при появі нового не зрозуміла (наприклад, нові технології).

Модель Йохансена – VUCA Prime:

V – vision – стратегічне бачення, зрозуміти куди та навіщо рухається компанія, як боротися з кризою і конкурентами;

U – understanding – розуміння, пошук нових можливостей за межами компетенцій, використовувати інновації;

C – clarity – прозорість, спрощення через розробку сценаріїв для реагування на зрозумілі загрози, а не прогнозування незрозумілих подій;

A – agility – гнучкість, швидко переключатися між сценаріями, не витрачаючи додатковий час на аналіз, мати декілька сценаріїв майбутнього.

3. BANI – концепція непередбачуваного майбутнього, оточуюче середовище крихке, хаотичне і неосяжне (поточний час)

B – brittle – крихкість, за умови якщо щось різко змінюється, то середовище реагує агресивно;

A – anxious – занепокоєність, розвиток навколо відбувається випадково за непередбачуваним порядком призводить до стресу та занепокоєння, що вимагає швидко приймати важливі рішення для отримання конкурентних переваг;

N – nonlinear – нелінійність, хаотичне бізнес-середовище не контролюється, відсутня впевненість, що обрані дії забезпечують результат, досягнення цілей потребує адаптації до подій;

I – incomprehensible – незбагненність, для прийняття рішень необхідно дуже багато даних, що створює незрозумілість, в хаотичному середовищі висока швидкість змін, що створює відчуття, що ти гірше розумієш те, що відбувається.

Рекомендації для підготовки до хаотичного бізнес-середовища :

- вивчити глобальні проблеми бізнесу та сформулювати під кожен з них стратегію, ознайомити співробітників;
- впроваджувати інновації, для стійкої конкурентної переваги;
- інвестувати в співробітників (навчання, робота в командах, сумісна робота) для підвищення стійкості компанії.

Сучасний бізнес вимагає від консультантів з управління адаптації до нових умов та розширення спектру послуг:

➤ Використання хмарних технологій дозволяє консультантам з управління надавати більш якісні послуги, підвищувати свою ефективність та довіру клієнтів (наприклад, Google Workspace, Microsoft 365 – співпраця, створення документів та проведення відеоконференцій, Slack – командна комунікація та обмін файлами, Trello – управління проектами, Tableau, Power BI – візуалізація даних, AWS, Azure, Google Cloud Platform – створення власних хмарних додатків):

- збір та аналіз даних (хмарні сховища для зберігання великих обсягів даних клієнтів в безпеці); інструменти аналітики (складні аналітичні розрахунки, створення дашбордів, візуалізації даних); машинне навчання (розробка моделей для виявлення трендів, прогноз результатів, прийняття більш обґрунтованих рішень);
- співпраця з клієнтами (хмарні документи – спільне редагування в режимі реального часу); відеоконференції (онлайн-зустрічі, презентації);

- проектні платформи (організація спільної роботи над проектами, управління завданнями, обмін файлами);
- розробка та впровадження рішень (створення прототипів нових продуктів / послуг, тестування для оцінки ефективності різних рішень, втоматизація процесів впровадження нових систем / технологій);
- надання консультацій (інтерактивні звіти з результатами консультаційних проєктів, онлайн-курси та вебінари для клієнтів, чат-боти та віртуальні помічники для втоматизації рутинних завдань);
- управління бізнесом консультанта (CRM-системи управління відносинами з клієнтами, відстеження продажів та аналіз ефективності маркетингових кампаній, бухгалтерський облік, управління фінансами, управління проектами – планування, контроль, оцінка проєктів).

Переваги використання хмарних технологій для консультантів:

- ✓ підвищення продуктивності завдяки автоматизації рутинних завдань, швидкому доступу до даних та інструментів;
- ✓ гнучкість – можливість працювати з будь-якого пристрою з підключенням до інтернету;
- ✓ спрощене масштабування ресурсів в залежності від потреб проєкту;
- ✓ ефективна робота в команді та з клієнтами;
- ✓ зниження витрат – відсутність необхідності придбати та обслуговувати власне обладнання.

➤ Використання Інтернет речей – Internet of Things (Iot) – пов’язує фізичні об’єкти з інтернетом, надаючи їм здатність збирати та передавати дані:

- збір, аналіз, візуалізація даних, отриманих з Iot – пристроїв для виявлення трендів, прийняття обґрунтованих рішень;
- розробка стратегій цифрової трансформації (впровадження Iot – рішень);
- забезпечення безпеки Iot – систем та захист даних;
- інтеграція Iot – пристроїв з існуючими системами управління підприємства;
- оцінка ефективності впроваджених Iot – рішень та розрахунок ефективності інвестицій – Return on Investment (ROI).

Переваги використання Iot для консультантів:

- ✓ підвищення цінності послуг за рахунок інноваційних рішень та допомога в досягненні конкурентних переваг;
- ✓ розширення спектру послуг, пов’язаних з Iot;
- ✓ поглиблення експертизи в сфері Iot.

➤ Штучний інтелект надає можливості консультантам надавати клієнтам більш якісні, ефективні послуги, а також знаходити нові горизонти для розвитку бізнесу:

- аналіз даних та прогнозування (передбачення трендів на основі аналізу великих масивів даних з різних джерел – соціальні мережі, фінансові звіти, новини; прогнозування майбутніх змін);
- оптимізація процесів (аналіз даних про бізнес-процеси, виявлення вузьких місць);
- прогнозування попиту для планування виробництва та запасів;
- автоматизація рутинних завдань (збір даних з різних джерел; створення звітів на основі зібраних даних; обробка запитів – часто задаваних питань клієнтів);
- розробка персоналізованих рішень (аналіз даних про клієнтів та їхню поведінку; створення індивідуальних планів розвитку на основі навичок та потенціалу);
- підвищення ефективності переговорів (аналіз даних про попередні переговори та виявлення найбільш ефективних стратегій; генерація текстів для презентацій та пропозицій);
- розробка інноваційних продуктів / послуг (генерація ідей для продуктів / послуг на основі аналізу даних про ринок і потреби клієнтів; прототипування нових продуктів / послуг та перевірити ефективність).

Переваги використання ІІІ для консультантів:

- ✓ автоматизація рутинних завдань, швидкий аналіз великих даних;
- ✓ покращення якості рішень, прогнозів, рекомендацій;
- ✓ створення індивідуальних рішень для кожного клієнта;
- ✓ розробка інноваційних продуктів і послуг.

- Кіберзагрози зростають, що вимагає від компаній підвищення рівня захисту даних, консультанти допомагають в розробці стратегій кібербезпеки, системи захисту інформації, мінімізації ризиків кібератак, проведенні відповідних аудитів:
 - всебічний аналіз ІТ-інфраструктури, виявлення слабких місць, розробка індивідуальної стратегії захисту;
 - знаннями про найсучасніші кіберзагрози та методи запобігання;
 - об'єктивна оцінка рівня захищеності організації, без прив'язки до технологій / постачальників;
 - оптимізація витрат на кібербезпеку, вибір найефективнішого рішення;
 - розробка планів реагування на інциденти, що дозволяє мінімізувати збитки у разі кібератаки.
 - навчання співробітників основам кібербезпеки та проведення симуляцій кібератак;
 - моніторинг та аналіз загроз;

Переваги співпраці з управлінськими консультантами з питань кібербезпеки:

- ✓ збільшення рівня захищеності даних, репутації, фінансових активів;

- ✓ спрощення процесів, впровадження нових, більш ефективних;
- ✓ економія коштів за рахунок проактивного підходу до кібербезпеки;
- ✓ збільшення стійкості бізнесу до кібератак.

➤ Аджайл технології – Agile, ітеративний підхід до управління проектами, який фокусується на гнучкості, швидкій адаптації до змін, тісній співпраці з клієнтом, орієнтованій на постійну ітерацію та інкрементальне вдосконалення (методології: Scrum – для управління розробкою програмного забезпечення; Kanban – візуальний метод управління потоками робіт для відстеження прогресу проекту; Lean – усунення відходів, оптимізації процесів):

- дозволяє консультантам швидко коригувати свої рішення;
- збільшити залученість клієнта через часті демонстрації результатів і зворотний зв'язок;
- постійне тестування, вдосконалення дозволяють підвищити якість рішення для клієнта;
- оптимізувати використання ресурсів, скоротити час на виконання проекту.

Переваги від використання аджайл Agile в консалтингу:

- ✓ висока задоволеність клієнтів, завдяки прозорості та можливості впливати на хід проекту;
- ✓ прискорення отримання результатів, завдяки коротким ітераціям і адаптації до змін;
- ✓ оптимізація використання ресурсів, скорочення часу на проект;
- ✓ покращення якості рішень.

➤ Сталий розвиток – соціальна відповідальність бізнесу, екологічно чисті технології, етичне виробництво для побудови позитивного іміджу на ринку:

- розробка та впровадження стратегій сталого розвитку, які відповідають цілям бізнесу та враховують екологічні, соціальні та економічні фактори;
- визначення ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу прогресу;
- проведення оцінки поточного стану компанії щодо сталого розвитку;
- аналіз впливу діяльності компанії на навколишнє середовище та суспільство;
- впровадження екологічно чистих технологій та практик;
- оптимізація використання ресурсів (енергії, води, матеріалів);
- запровадження систем управління якістю та екологічним менеджментом;
- комунікація та залучення стейкхолдерів (клієнтів, співробітників, інвесторів, громадськість);
- звітність про досягнення в галузі сталого розвитку;
- побудова позитивного іміджу компанії;
- проведення тренінгів та семінарів для співробітників з питань сталого розвитку;
- сприяння культурі сталого розвитку в організації.

Переваги залучення консультанта з управління в контексті сталого розвитку:

- ✓ впровадження концепції вимагає глибоких знань та досвіду;
 - ✓ впровадження сталого розвитку передбачає зміну бізнес-процесів та культури організації;
 - ✓ клієнти, інвестори, співробітники очікують від компаній соціальної відповідальності;
 - ✓ зростає кількість регуляторних вимог у сфері сталого розвитку.
- Технологія блокчейн створює нові можливості міжнародного партнерства для бізнесу:

- визначення бізнес-цілей, які можна досягти за допомогою блокчейну;
- розробка дорожньої карти для впровадження технології;
- оцінка потенційних ризиків та розробка планів управління ними;
- моделювання нових процесів з використанням блокчейну;
- оцінка різних блокчейн-платформ та вибір оптимального рішення для потреб організації;
- забезпечення безперебійної роботи блокчейну з іншими системами організації;
- підготовка співробітників до роботи з новою технологією;
- створення культури інновацій та прийняття змін;
- технічні аспекти блокчейну (консенсус, смарт-контракти, токени).

➤ Розвиток людського капіталу (онлайн навчання, розвиток м'яких навичок, інклюзивність):

- розробляти програми навчання, розвитку персоналу;
- впроваджувати культуру інклюзивності;
- створювати сприятливе робоче середовище.

➤ Орієнтація на клієнта:

- маркетинг вмісту, соціальні мережі, персоналізація, досвід клієнта;
- розробка ефективних маркетингових стратегій;
- побудова відносин з клієнтами;
- створення унікального досвіду взаємодії з брендом.

➤ Культура інновації (відкриті інновації, корпоративні акселератори, стартапи):

- впровадження культури інновацій;
- співпраця зі стартапами;
- розвиток інноваційних проектів.

Проаналізовані тенденції змінюють роль консультантів з управління:

- вміння використовувати технології для вирішення бізнес-задач;
- володіння знаннями в різних областях (стратегія, маркетинг, фінанси, технології, управління персоналом);

- готовність до швидких змін;
- орієнтованість на результати для досягнення клієнтами цілей;
- вміння будувати довгострокові партнерські відносини з клієнтами.

Концепція шумпетерівських хвиль творчої деструкції – це фундаментальна теорія економічного розвитку, запропонована австрійським економістом Йозефом Шумпетером, пояснює, як інновації викликають періодичні бурхливі зміни в економіці, руйнуючи старі структури та створюючи нові.

Творча деструкція – це процес, під час якого нові технології, продукти, процеси замінюють старі, неефективні. Шумпетер вважав, що такі періоди радикальних змін є рушійною силою економічного зростання. Хвилі творчої деструкції, пов'язані з появою, поширенням ключових інновацій і характеризуються:

- періодичністю від 40 до 60 років;
- інноваціями, поява нових технологій, які радикально змінюють економіку;
- творчою деструкцією, нові технології руйнують старі індустрії та створюють нові;
- періодами зростання та спаду.

Приклади хвиль творчої деструкції

- ❖ перша хвиля (кінець 18-го – початок 19-го століття) – парова машина, текстильна промисловість;
- ❖ друга хвиля (кінець 19-го – початок 20-го століття) - електрифікація, розвиток сталеливарної промисловості, масове виробництво;
- ❖ третя хвиля (середина 20-го століття) - автомобілебудування, нафтохімічна промисловість, розвиток синтетичних матеріалів;
- ❖ четверта хвиля (кінець 20-го століття – початок 21-го) - інформаційні технології, інтернет, глобалізація.

Значення концепції для менеджменту:

- ідентифікація нових можливостей; компанії, які першими помічають нові технології, тренди, можуть зайняти лідируючі позиції на ринку;
- адаптація до змін;
- інновації, інвестиції в дослідження, розробки для створення нових продуктів / послуг.

Шумпетерівські хвилі творчої деструкції – це інструмент для розуміння динаміки економічного розвитку, ця концепція допомагає бізнесу ідентифікувати нові можливості, адаптуватися до змін та успішно конкурувати в умовах постійних трансформацій.

Сучасний бізнес – це динамічна система, яка постійно змінюється. Консультанти з управління відіграють важливу роль у цьому процесі, допомагаючи компаніям адаптуватися до нових умов та досягати успіху.

Лекція 3. Тема 2. Управлінське консультування як професійна підтримка бізнесу

Поняття консультанта та клієнта.

Внутрішні та зовнішні консультанти.

Аналіз проблем клієнтської організації.

Основні причини звернення клієнтської організації до консультантів.

Обґрунтування рішення про запрошення консультантів.

Управлінське консультування – це процес, під час якого фахівець (консультант) надає експертні поради, допомогу організації (клієнту) у вирішенні бізнес-проблем.

Консультант – це незалежний експерт, який володіє знаннями в галузі управління, бізнесу та певних спеціалізаціях (фінанси, маркетинг, стратегічне планування), його завдання:

- вивчати бізнес-процеси клієнта, виявляти проблеми, можливості для покращення;
- запропонувати ефективні стратегії, тактики для вирішення виявлених проблем;
- допомагати клієнту впроваджувати розроблені рішення, забезпечувати їх успішну реалізацію;
- передавати знання і досвід клієнту для самостійного вирішення подібних проблем в майбутньому.

Ключові якості консультанта:

- ❖ знання в галузі управління бізнесом;
- ❖ здатність збирати, аналізувати та інтерпретувати дані;
- ❖ вміння ефективно спілкуватися з різними аудиторіями;
- ❖ здатність вислуховувати клієнта, розуміти його потреби та пропонувати оптимальні рішення;
- ❖ здатність генерувати нові ідеї, нестандартні підходи до вирішення проблем.

Основні поведінкові ролі консультанта:

➤ пропагандист – намагається вплинути на систему клієнта (види пропаганди: позиційна (цілеспрямована); методологічна (вплив на клієнта, щодо вибору методів вирішення ситуації));

➤ технічний експерт (спеціаліст високого рівня) – надання клієнту відповідних послуг але за досягнення цілей відповідає клієнт;

➤ інструктор, викладач – проводить навчання;

➤ помічник у вирішенні проблем – доповнює дії клієнта;

➤ розробник альтернатив та визначення супутнього ризику;

➤ пошукач фактів.

Клієнт – це організація (компанія, підприємство), яка звертається за допомогою до консультанта для вирішення конкретних бізнес-задач.

Причини звернення клієнтів до консультантів з питань управління:

✓ покращення ефективності бізнес-процесів;

✓ розробка нової стратегії розвитку;

✓ вирішення кризових ситуацій;

✓ впровадження нових технологій;

✓ оптимізація витрат.

Роль клієнта в процесі консультування:

➤ сформулювати проблему, яку потрібно вирішити;

➤ надати консультанту інформацію про компанію;

➤ брати участь у процесі консультування;

➤ надавати зворотний зв'язок;

➤ приймати рішення щодо впровадження рекомендацій;

➤ контролювати ефективність.

Взаємовідносини консультанта і клієнта будуються на взаємодовірі, відкритості та партнерстві. Консультант повинен бути не тільки експертом, але й надійним партнером, який допомагає клієнту досягти його цілей.

Управлінське консультування – це взаємовигідна співпраця між консультантом і клієнтом. Консультант надає експертні знання та досвід, а клієнт – доступ до своєї організації та ресурсів. Завдяки спільним зусиллям можна досягти значних результатів і вивести бізнес на новий рівень.

Внутрішні консультанти – це співробітники компанії, які мають спеціальну підготовку в галузі управління та надають консультаційні послуги іншим підрозділам організації.

Переваги внутрішніх консультантів:

- знання компанії, специфіки бізнесу, культури компанії і співробітників;
- оперативне реагування на зміни, надання підтримки;
- економія коштів;
- безперервність процесу, що забезпечує стабільність.

Недоліки внутрішніх консультантів:

- обмеженість поглядів;
- конфлікт інтересів (пріоритет інтересів підрозділу, а не всієї компанії);
- відсутність незалежності, можливим є тиск з боку керівництва або колег.

Зовнішні консультанти – це незалежні фахівці або компанії, які надають консультаційні послуги на договірній основі.

Переваги зовнішніх консультантів:

- об'єктивність, пропозиція нових ідей;
- досвід роботи з різними компаніями, галузями дозволяє пропонувати кращі практики;
- експертні знання в конкретній сфері дозволяють вирішувати складні завдання.

Недоліки зовнішніх консультантів:

- послуги досить дорогі;
- потрібен час, щоб ознайомитися зі специфікою компанії;
- після завершення проекту консультант може припинити співпрацю з компанією.

Ситуації для ефективності роботи внутрішнього консультанта:

- у компанії сформована внутрішня команда досвідчених фахівців;
- вирішення повсякденних завдань, рутинних задач;

- потрібна швидка реакція на зміни;
- для підтримки безперервності процесів.

Ситуації для ефективності роботи зовнішнього консультанта:

- вирішення складних, нестандартних завдань;
- існує потреба незалежної оцінки ситуації;
- для впровадження інноваційних рішень;
- компанія хоче отримати доступ до нових знань, досвіду.

Вибір між внутрішнім та зовнішнім консультантом залежить від факторів: конкретних потреб компанії, бюджету, термінів.

Причини звернення бізнесу до консультантів з управління:

- бажання підвищити ефективність роботи;
- подолати труднощі;
- впровадити інновації, потреба у нових знаннях та навичках (навчання персоналу новим методам роботи, впровадження нових технологій);
- відсутність довгострокового бачення розвитку компанії;
- необхідність розробити нові стратегії для посилення позиції на ринку;
- неефективні бізнес-процеси (зайві бюрократичні процедури, дублювання функцій, відсутність автоматизації);
- проблеми з управлінням проектами (затримки в реалізації проектів, перевищення бюджетів);
- низька продуктивність праці (недостатня мотивація співробітників, відсутність належних інструментів, ресурсів);
- проблеми з якістю продукції / послуг (скарги клієнтів, високий рівень браку);
- структура компанії не відповідає масштабам, завданням бізнесу;
- відсутність ефективної системи обміну інформацією між підрозділами;
- несприятливий психологічний клімат в колективі (конфлікти);
- фінансові проблеми (низька прибутковість, недостатній рівень продажів, високі витрати, труднощі зі сплатою боргів, недостатня ліквідність, неефективне управління фінансами, відсутність чіткого бюджетування, система контролю за витратами неефективна);

➤ підготовка до злиття / поглинання (оцінка потенційних партнерів, розробка стратегії інтеграції);

➤ кризові ситуації – розробка стратегії виходу з кризи.

Звернення до консультантів з управління залежить від конкретної ситуації в компанії.

Звернення до консультанта з менеджменту – це крок для багатьох бізнесменів, який часто супроводжується певними страхами:

- страх втрати контролю (звикли самостійно приймати рішення);
- страх критики (чутливість до критики);
- страх розголошення конфіденційної інформації;
- страх високих витрат (чи виправдають вони себе);
- страх невдач (бажані результати).

Шляхи подолання страхів:

- ❖ вибір консультанта, якому довіряєш та є взаєморозуміння;
- ❖ чітке визначення цілей для зменшення почуття невизначеності;
- ❖ відкрита комунікація для зворотного зв'язку, ставити питання;
- ❖ консультант дотримується конфіденційності, відгуки;
- ❖ пошук компромісів (делегувати частину завдань але отримувати інформацію з усіх процесів);
- ❖ настрої, що консультант – це партнер, який допомагає.

Вибір консультанта з менеджменту:

- досвід в сфері бізнесу;
- репутація (відгуки про консультанта від клієнтів);
- методи роботи консультанта;
- порівняння вартості послуг на ринку.

Консультант з управління, як незалежний експерт, має на меті виявити причини проблем, що виникають в організації, розробити ефективні стратегії вирішення.

Етапи аналізу проблем консультантом з управління:

❖ збір інформації (ознайомлення з документацією – статuti, положення, звіти, фінансові документи; спілкування з керівництвом – з'ясування бачення проблем, очікувань від консультанта; інтерв'ю з співробітниками – отримання ін-

формації про повсякденну діяльність, проблеми та пропозиції; аналіз зовнішнього середовища – вивчення конкурентів, ринку, законодавства);

❖ ідентифікація проблем (системний аналіз – виявлення взаємозв'язків між різними аспектами діяльності організації; спільна робота з командою для генерації ідей та виявлення проблем; аналіз даних – використання різних методів для виявлення трендів, аномалій);

❖ діагностика причин (кореневий аналіз – визначення симптомів та основних причин проблем; порівняльний аналіз організації з конкурентами / кращими практиками; експертна оцінка ситуації);

❖ формулювання висновків та рекомендацій (систематизація даних – структурування інформації, формулювання висновків; розробка рекомендацій – пропозиція заходів для вирішення проблем);

❖ презентація результатів аналізу, рекомендацій клієнту.

Типові проблеми, які можуть виявити консультанти:

- неефективна структура управління, дублювання функцій, недостатня координація;
- проблеми персоналу (недостатня кваліфікація, демотивація, висока плинність кадрів);
- проблеми процесів (неоптимізовані бізнес-процеси, відсутність стандартизації);
- проблеми стратегічного планування (відсутність стратегії розвитку, неадекватна реакція на зміни ринку);
- проблеми фінансового управління (неефективне використання ресурсів, фінансові втрати).

Інструменти, які використовують консультанти з управління:

- ✓ оцінка сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз зовнішнього середовища;
- ✓ методи матричного аналізу портфеля продуктів/послуг;
- ✓ методи моделювання – симуляція різних сценаріїв розвитку подій;
- ✓ соціологічні методи (опитування, анкетування, інтерв'ю).

Роль консультанта з питань управління в процесі аналізу проблем:

- об'єктивність, незалежність, не упередженість;

- компетентність, знання, досвід у галузі управління;
- конфіденційність отриманої інформації;
- партнерські відносини з клієнтом.

Рішення про залучення зовнішніх консультантів з управління є стратегічним кроком для організації й вимагає свого обґрунтування для переконання керівництва та інших стейкхолдерів у необхідності витрат.

Базові аргументи на користь залучення консультантів:

- об'єктивний погляд консультанта, незалежна оцінка ситуації в компанії без інтриг і стереотипів;
- експертиза, спеціалізовані знання, досвід у вирішенні конкретних проблем;
- нові ідеї, підходи, інноваційні рішення, вихід на новий рівень розвитку;
- швидкість аналізу ситуації, розробки плану дій;
- концентрація на ключових завданнях, делегування поточних завдань;
- додаткові ресурси консультантів (методики, інструменти, програмне забезпечення);

Консультантів з управління необхідно залучати:

- при виникненні кризових ситуацій, проблем, які загрожують виживанню;
- при необхідності розробки нової стратегії, входу на нові ринки;
- при проведенні масштабних змін (реорганізація, злиття, поглинання);
- при впровадженні нових технологій, бізнес-процесів, компанія потребує допомоги в адаптації до нових умов роботи;
- при необхідності підвищення ефективності роботи (оптимізація бізнес-процесів, підвищення продуктивності);

Послідовність обґрунтування рішення про залучення консультантів з управління:

- ✓ визначити проблему, яку необхідно вирішити з консультантом;
- ✓ провести аналіз внутрішніх ресурсів компанії для вирішення проблеми самостійно;
- ✓ порівняти вартість, ефективність залучення консультантів з іншими варіантами вирішення проблеми;
- ✓ підготувати бізнес-план, очікувані результати, терміни виконання роботи консультантом;

✓ презентувати рішення, переваги залучення консультантів, обґрунтування необхідності інвестицій керівництву.

Залучення консультантів з управління – це інвестиція в стабільний розвиток бізнесу.

Довіра – головна валюта майбутнього, Рейтчел Ботсман.

Таблиця 1 – Модель спільного споживання : довіра на рівні організації

7 видатків низької довіри	7 дивідендів високої довіри
Надлишковість – непотрібне дублювання (зокрема, контроль)	Збільшення цінності (акціонерна вартість + цінність для споживача)
Бюрократизм (громіздкі правила, інструкції, процедури) до 10% ВВП	Прискорене зростання (споживачі купують більше у тих компаній, яким довіряють)
Інтриги – тактика завоювання влади	Інновації (готовність брать на себе ризик та право на помилки)
Виключеність (звільнився, але не пішов)	Справжнє співробітництво (реінжиніринг був розігрівом перед економікоюспівробітництва)
Плинність кадрів (від 1.5 до 2 річних ЗП)	Стале партнерство (дивіденди до 40% вартості контракту)
Відтік партнерів (новий клієнт на 500% дорожче)	Краще виконання (краще мати посередню стратегію та блискуче виконання, чим навпаки)
Обман	Особлива лояльність

Довіра на рівні ринку (принцип репутації):

- бренд важливий на кожному рівні;
- довіра – вагомий доказ (64% авторитетних респондентів відмовились від придбання товарів компаній, яким не довіряють);
- швидкість довіри у створенні репутації (коефіцієнт репутації) RQ (Reputation Quotient) з 2005 року щорічно публікується в Wall Street Journal;
- основи довіри та Правила поведінки – ключові фактор побудови довіри (бренду) на ринку.

Лекція 4. Тема 3. Процес управлінського консультування

Поняття процесу управлінського консультування.

Стадії і етапи управлінського консультування.

Початок роботи. Перший контакт з клієнтом і формування комерційної пропозиції.

Діагностика.

Виявлення необхідних фактів, їх аналіз і синтез.

Встановлення зворотного зв'язку з клієнтом.

Управлінське консультування – це професійна діяльність, спрямована на надання незалежних і об'єктивних порад, технічної допомоги організаціям з метою вирішення управлінських проблем, оптимізації бізнесу, підвищення ефективності функціонування.

Процес управлінського консультування – це послідовність взаємопов'язаних етапів:

- встановлення контакту, збір інформації (перша зустріч з клієнтом, визначення цілей консультування; збір даних про організацію, її структуру, процеси, проблеми; аналіз зовнішнього середовища (конкуренти, ринок, законодавство);
- діагностика проблем (виявлення основних проблем організації; аналіз причин виникнення проблем; оцінка наслідків проблем);
- розробка рекомендацій (формулювання стратегічних і тактичних рекомендацій; розробка плану дій для впровадження рекомендацій; оцінка економічної ефективності запропонованих рішень);
- впровадження рекомендацій (співпраця з клієнтом в процесі впровадження змін; надання підтримки, консультацій під час реалізації проекту);
- оцінка результатів (вимірювання ефективності впроваджених змін; порівняння фактичних результатів з запланованими; аналіз отриманих результатів та формулювання висновків).

Особливості процесу управлінського консультування:

- ✓ кожна організація має унікальні особливості, проблеми, що потребує індивідуального підходу;
- ✓ проблеми організації вирішують у межах всієї системи;

- ✓ головна мета консультування – досягнення конкретних результатів для розвитку організації;
- ✓ консультант і клієнт виступають як партнери в процесі вирішення проблем;
- ✓ вся інформація, отримана консультантом, є конфіденційною.

Стадії та етапи управлінського консультування

Процес управлінського консультування – це взаємодія між консультантом і клієнтом, спрямована на вирішення конкретних проблем організації, підвищення її ефективності. Стадії процесу управлінського консультування:

➤ підготовча стадія (встановлення контакту, перша зустріч з клієнтом, обговорення очікувань та цілей; збір інформації, аналіз документів, фінансової звітності, інтерв'ю з персоналом керівниками підрозділів, дослідження ринку, анкетування співробітників, спостереження за робочими процесами; визначення складу робочої групи з боку клієнта та консультанта; укладання договору, формалізація взаємовідносин між клієнтом та консультантом);

➤ діагностична стадія (аналіз ситуації, вивчення проблем організації, причин, наслідків; ідентифікація сильних та слабких сторін, оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії; формулювання висновків, систематизація отриманої інформації, виявлення закономірностей, тенденцій);

➤ стадія розробки рішень (розробка стратегії, створення плану дій для вирішення виявлених проблем; розробка рекомендацій, пропозиція конкретних заходів для впровадження; оцінка економічної ефективності, розрахунок очікуваних результатів та витрат);

➤ стадія впровадження рекомендацій консультанта (розробка плану впровадження, деталізація заходів, визначення відповідальних осіб та термінів; співпраця з клієнтом для надання підтримки в процесі впровадження змін; контроль виконання; моніторинг ходу виконання плану, корекція за необхідності);

➤ заключна стадія (оцінка результатів, порівняння фактичних результатів з запланованими; складання звіту про виконану роботу; завершення проекту, завершення співпраці з клієнтом).

При початку роботи в процесі управлінського консультування важливим є перший контакт з клієнтом, формування комерційної пропозиції, бо від цього залежить подальша співпраця та успіх проекту.

Мета першого контакту консультанта з управлінням з клієнтом:

- ❖ створити атмосферу взаєморозуміння та відкритості;
- ❖ зрозуміти проблеми клієнта, які результати він очікує від співпраці;
- ❖ показати клієнту, що консалтингова компанія має необхідний досвід, експертизу для вирішення проблем клієнта.

Для досягнення цілей консультант при першому контакті з клієнтом:

✓ дізнається, як клієнт отримав інформацію про консалтингову компанію, які проблеми його турбують, які має очікування, для того, щоб зрозуміти ефективність маркетингових каналів; сформуванню індивідуальний підхід (умови співпраці, ставлення до компанії, онлайн-сервіси); побудувати ефективну комунікацію (лексика, аргументи, привертання уваги, переконливість);

- ✓ розповідає про досвід компанії, успішні проекти, спеціалізацію;
- ✓ обговорює проблеми клієнта, ставить уточнюючі питання;
- ✓ пропонує провести аналіз ситуації для розробки індивідуального рішення.

Після першого контакту консультанту необхідно розробити комерційну пропозицію. Зміст комерційної пропозиції:

- короткий опис основних проблем клієнта;
- детальний опис послуг, які пропонує надати консультант;
- опис етапів проекту, відповідальних осіб, термінів виконання;
- детальний розрахунок вартості проекту з обґрунтуванням кожної позиції;
- опис гарантій, які надає консультант клієнту.

Вимоги до комерційної пропозиції:

- формулювання чітких цілей проекту, очікуваних результатів;
- демонстрування індивідуального підходу до кожного клієнта;
- обґрунтування пропозиції за допомогою фактів, досвіду, результатів попередніх проектів;
- викладення інформації зрозумілою мовою, уникаючи технічних термінів.

Комерційна пропозиція – це документ, який консультанти з питань управління використовують як інструмент для побудови довіри, переконання клієнта у вигідності співпраці.

Етап діагностики в процесі управлінського консультування передбачає дослідження організації з метою виявлення: сильних, слабких сторін, можливостей, загроз, коренів існуючих проблем.

Цілі діагностики:

- виявити причини проблем, зрозуміти, чому виникають труднощі в роботі організації;
- оцінити потенціал, визначити сильні сторони організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей;
- сформулювати проблеми, які потребують вирішення;
- розробити гіпотези, висунути припущення щодо причин проблем і шляхів їх вирішення.

Для проведення діагностики консультанти використовують групи методів:

- ✓ документальний аналіз (фінансова звітність, організаційна структура, стратегічні плани);
- ✓ інтерв'ю (з керівниками, співробітниками, клієнтами, іншими зацікавленими сторонами): структуровані (чітко визначені питання для отримання кількісних даних); неструктуровані (отримання інформації про думки, почуття співрозмовників); фокус-групи (групові дискусії для отримання колективної думки з конкретних питань);
- ✓ спостереження (за робочими процесами в організації, роботою співробітників на робочих місцях);
- ✓ тайм-менеджмент – аналіз витрат часу співробітників на виконання завдань;
- ✓ анкетування співробітників: закриті питання – вибір відповідей з запропонованого списку; відкриті питання – можливість надання розгорнутих відповідей; шкали Лікерта – оцінка ступеня згоди або незгоди з певними твердженнями;
- ✓ тестування: психологічні тести – оцінка особистісних якостей співробітників; професійні тести – оцінка знань, навичок співробітників;
- ✓ процедурні інструкції для оцінки ефективності бізнес-процесів;

✓ експертні оцінки (зовнішніми експертами) аспектів діяльності організації.

Основні етапи діагностики:

❖ збір інформації, систематизація даних, отриманих різними методами;

❖ аналіз даних, виявлення закономірностей, тенденцій, взаємозв'язків між різними факторами;

❖ формулювання висновків, систематизація отриманої інформації, формулювання висновків щодо причин проблем, потенціалу організації;

❖ розробка гіпотез (припущень) шляхів вирішення проблем.

Результатом діагностики є звіт, який містить опис проблеми організації; аналіз причин проблем; оцінку потенціалу організації; рекомендації щодо подальших дій. Ефективна діагностика є основою для розробки ефективних рішень та успішного впровадження змін в організації.

Інтерпретація результатів діагностики – це творчий процес формулювання висновків, причин проблем, розробки рекомендацій щодо їх вирішення, який вимагає знання статистичних методів, розуміння бізнес-процесів, поведінки людей.

Базові правила інтерпретації результатів діагностики в консалтингу:

- урахування взаємозв'язків між різними елементами системи при проведенні аналізу;

- порівняння результатів з плановими показниками, даними конкурентів, галузевими стандартами;

- використання різних методів для перевірки отриманих результатів (кількісних, якісних);

- об'єктивність оцінки результатів.

Приклади інтерпретації результатів діагностики консультантом з управління:

висока плинність кадрів – низька заробітна плата, відсутність перспектив зростання та розвитку, негативний мікроклімат в колективі;

низька прибутковість – високі витрати, низький попит на продукцію, неефективна стратегія маркетингу;

низька задоволеність клієнтів – низька якість обслуговування, проблеми з доставкою, відсутність індивідуального підходу.

Процес виявлення необхідних фактів, їх аналіз і синтез є основою діагностики в управлінському консультуванні з метою формування розуміння ситуації в організації, визначення коренів проблем. На цьому етапі необхідно зібрати максимально повну, достовірну інформацію про різні аспекти діяльності організації:

- фінансові показники: прибутковість, витрати, рентабельність, дебіторська, кредиторська заборгованість;
- організаційна структура: рівні управління, розподіл повноважень, комунікаційні потоки;
- бізнес-процеси: основні, допоміжні, виробничі процеси, процеси управління персоналом;
- персонал: кваліфікація, мотивація, задоволеність роботою, плинність кадрів;
- клієнти: задоволеність клієнтів, динаміка продажів, сегментація ринку;
- конкуренти: аналіз конкурентного середовища, сильні, слабкі сторони конкурентів.

Мета аналізу фактів – виявити закономірності, тенденції, взаємозв'язки між різними факторами. Методи аналізу фактів:

- ✓ порівняльний аналіз показників організації з плановими значеннями, даними конкурентів, галузевими стандартами;
- ✓ трендовий аналіз зміни показників у часі;
- ✓ кореляційний аналіз взаємозв'язків між різними змінними;
- ✓ факторний аналіз основних факторів, що впливають на показник, який досліджується.

Синтез фактів – це процес об'єднання окремих фактів у висновки щодо причин проблем, сильних, слабких сторін організації.

Інструменти для аналізу, синтезу фактів: таблиці – подання даних у структурованому вигляді; графіки – візуалізація динаміки показників; матриці – аналіз взаємозв'язків між різними факторами; програмне забезпечення – статистичний аналіз даних (кількісні дані: статистика (середнє значення, медіана, стандартне відхилення); кореляційний аналіз; регресійний аналіз; дисперсійний аналіз – порівняння середніх значень декількох груп; якісні дані: частотний аналіз появи різних категорій; Хі-квадрат тест – перевірка гіпотези про незалежність двох якісних

змінних; змішані дані: логістична регресія – залежність бінарної змінної від кількох незалежних змінних).

Від вибору факторів для аналізу на етапі діагностики в процесі управлінського консультування залежить точність і повнота отриманих результатів. Правила вибору релевантних факторів для аналізу:

- зв'язок з цілями дослідження, проблемами, які ви намагаєтесь вирішити;
- залучення до процесу вибору факторів експертів у відповідній галузі;
- використання даних з попередніх досліджень / аналогічних проектів;
- експертне опитування з метою досягнення консенсусу щодо важливості різних факторів;
- аналіз причинно-наслідкових зв'язків між факторами, які можуть впливати на показник, який досліджується.

Для мінімізації впливу суб'єктивних факторів на інтерпретацію результатів діагностики в управлінському консалтингу, необхідно: використовувати заздалегідь визначені критерії оцінки даних; проводити аналіз даних за допомогою статистичних методів; залучати до інтерпретації результатів декількох експертів (виявити потенційні упередження); проводити повторний аналіз даних (перевірити стабільність отриманих результатів).

Ефективність презентації результатів аналізу фактів впливає на впровадження рекомендацій: структура презентації (вступ, основна частина, висновки); візуальні матеріали (графіки, діаграми, таблиці); акцент на ключових висновках; конкретні рекомендації щодо вирішення виявлених проблем; готовність відповісти на запитання; врахувати рівень знань, інтересів керівництва; уникати складних термінів; статистичних формул; бути впевненими у висновках для переконання аудиторії у правильності рекомендацій.

Встановлення зворотного зв'язку з клієнтом – це двостороння комунікація, яка дозволяє компанії отримати інформацію про потреби, очікування, задоволеність клієнтів. Цілеспрямований процес встановлення зворотного зв'язку допомагає: покращувати продукти / послуги (встановити недоліки, стратегії їх усунення); будувати довготривалі відносини з клієнтами; виявляти нові можливості (ринки, продукти); створювати позитивний імідж; підвищувати лояльність, довіру клієнтів (готовність рекомендувати знайомим).

Способи встановлення зворотного зв'язку консультанта з клієнтом:

- онлайн-опитування – зручний спосіб зібрати велику кількість відгуків;
- телефонні опитування – отримання більш детальної інформації;
- опитування на сайті – збір відгуків від відвідувачів сайту;
- відгуки на сайті;
- соціальні мережі (згадки про компанію в соціальних мережах, відповідь на коментарі, повідомлення клієнтів);
- Email-розсилки з проханням оцінити якість обслуговування або продукт;
- картки зворотного зв'язку з проханням залишити відгук;
- спеціальні івенти (фокус-групи, круглі столи) для збору відгуків.

Аналіз зворотного зв'язку

Систематизація і аналіз отриманих відгуків потребує:

- ❖ створення бази даних для пошуку та аналізу;
- ❖ розподіл відгуків за категоріями (позитивні, негативні, нейтральні) / за темами;
- ❖ виявлення трендів частих тем і проблем клієнтів;
- ❖ присвоєння пріоритетів найбільш важливим проблемам, які необхідно вирішити в першу чергу.

Після аналізу відгуків необхідно вжити відповідних заходів:

- оперативного вирішення проблем, які були виявлені;
- внесення змін в продукти, послуги, процеси на основі отриманих рекомендацій;
- інформування клієнтів про те, що їхні відгуки були почуті і компанія вживає заходів для вирішення проблем.

Встановлення зворотного зв'язку з клієнтом – це безперервний процес, який потребує систематичного підходу та уваги з боку компанії.

Побудова ефективної системи збору та аналізу відгуків клієнтів – це багато-етапний процес, який вимагає чіткого планування та використання відповідних інструментів. Етапи побудови системи збору відгуків клієнтів: визначення цілей (покращення якості продукту, підвищення лояльності клієнтів, виявлення нових можливостей) та аспектів оцінки бізнесу (продукт, обслуговування, маркетинг); вибір каналів збору відгуків; розробка та тестування анкет; збір відгуків (різні ка-

нали, стимул, автоматизація збору та аналізу); аналіз відгуків; впровадження змін; моніторинг ефективності змін.

Інструменти управління відгуками клієнтів: CRM-системи; анкети; аналіз текстів за ключовими словами; медіа-монітори у соціальних мережах. Система збирання та аналізу відгуків клієнтів має бути інтегрована в загальну стратегію розвитку компанії.

Фактори, які необхідно врахувати при виборі інструментів, аналізі даних та впровадженні змін в системі збору відгуків клієнтів: тип відгуків (текстові, оцінки за шкалою, комбіновані); обсяг даних; функціональність (збір, аналіз, візуалізація даних, інтеграція з іншими системами); бюджет.

Впровадження змін на основі результатів аналізу відгуків клієнтів:

- створення плану дій для вирішення виявлених проблем;
- призначення відповідальних за виконання кожного етапу плану;
- встановлення термінів виконання кожного завдання;
- моніторинг прогресу у виконанні плану, внесення необхідних корективи;
- інформування клієнтів про вирішення проблем.

Приклади змін за відгуками клієнтів консалтингової компанії з управління: поліпшення якості продукту (дизайн, функціональність, характеристики продукту); покращення обслуговування клієнтів (навчання персоналу, зміна процесів обслуговування).

Система збирання відгуків клієнтів потребує: постійного збирання, вдосконалення; інтеграції з іншими системами; залучення співробітників для підвищення їхньої зацікавленості у покращенні якості обслуговування.

Впровадження змін на основі відгуків дозволить створити більш орієнтовану на клієнта консалтингову компанію.

Лекція 5. Тема 3. Процес управлінського консультування

Планування дій.

Організація процесів управлінського консультування та їх характеристика.

Управління консультаційним проектом.

Впровадження консультаційного проекту з менеджменту в компанії клієнта.

Контроль за реалізацією консультаційного проекту з менеджменту.

Навчання персоналу клієнта роботі в нових умовах.

Завершення роботи над проектом.

Планування дій консалтингової компанії з управління – це основний етап для забезпечення ефективної роботи та досягнення поставлених цілей. Етапи планування:

1. Аналіз ринку та конкурентів: визначення сегментів ринку, на які компанія буде орієнтована; аналіз сильних, слабких сторін конкурентів; ідентифікація трендів, перспектив розвитку галузі.

2. Визначення цільової аудиторії: створення детальних портретів ідеальних клієнтів; визначення потреб, точок болю клієнтів; розуміння мотивів прийняття рішень клієнтами.

3. Розробка унікальної пропозиції вартості: формулювання повідомлення про те, що відрізняє компанію від конкурентів; підкреслення переваг, вигод для клієнтів.

4. Розробка стратегії: визначення довгострокових, короткострокових цілей; розробка плану дій для досягнення поставлених цілей; вибір маркетингових інструментів, каналів комунікації.

5. Розподіл ресурсів: визначення необхідних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних); розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності.

6. Контроль виконання: встановлення системи моніторингу, оцінки результатів; регулярний аналіз прогресу, внесення необхідних коректив.

Елементи плану дій:

➤ маркетинговий план (стратегія просування послуг, залучення клієнтів, управління брендом);

➤ план продажів (цілі продажів, канали збуту, методи продажу);

➤ операційний план (внутрішні процеси компанії, розподіл обов'язків, системи управління);

➤ фінансовий план (бюджет, аналіз витрат і доходів, прогнозування прибутковості);

➤ план розвитку персоналу (програми навчання, розвитку співробітників).

Інструменти планування консалтингової діяльності:

✓ SWOT-аналіз оцінки сильних, слабких сторін компанії, можливостей, загроз зовнішнього середовища;

✓ Метод PESTLE – аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, правових факторів;

- ✓ карти цінностей – візуалізація стратегічних цілей компанії;
- ✓ бюджетні таблиці – планування фінансових ресурсів;
- ✓ програмне забезпечення управління проектами – планування, контроль виконання завдань.

Вимоги до планування консалтингової діяльності з управління:

- ❖ гнучкість, адаптивність плану до змін зовнішнього середовища;
- ❖ конкретність цілей і завдань;
- ❖ реалістичність, досяжність плану з урахуванням наявних ресурсів;
- ❖ залучення команди до процесу планування, виконання;
- ❖ регулярний контроль, моніторинг виконання плану для своєчасного виявлення відхилень і внесення коректив.

Управлінське консультування – це комплекс послуг, що надаються фахівцями з метою оптимізації діяльності підприємств. Ефективність процесу управлінського консультування залежить від організації та виконання етапів:

1. Підготовка до проекту:

- аналіз запиту клієнта, вивчення проблем клієнта, очікувань від співпраці;
- формування команди консультантів, відбір фахівців з необхідною компетенцією для вирішення поставлених завдань;
- розробка пропозиції, складання плану проекту (мета, завдання, методика, терміни, вартість).

2. Збір інформації та діагностика:

- аналіз внутрішнього середовища, організаційної структури, процесів, культури, персоналу клієнта;
- аналіз зовнішнього середовища, дослідження ринку, конкурентів, макроекономічних факторів;
- діагностика проблем, виявлення основних проблем, що перешкоджають ефективній роботі організації.

3. Розробка рекомендацій:

- аналіз отриманих даних, систематизація, інтерпретація зібраної інформації;
- формулювання висновків, визначення причин виникнення проблем і шляхів їх вирішення;
- розробка рекомендацій, створення плану заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

4. Реалізація рекомендацій:

- розробка плану реалізації, деталізація рекомендацій, визначення відповідальних осіб, встановлення термінів;
- супровід клієнта, надання підтримки клієнту на всіх етапах реалізації проекту;
- контроль виконання, моніторинг прогресу, внесення необхідних коректив.

5. Оцінка результатів:

- збір даних, аналіз результатів реалізації проекту;
- порівняння з планом;

- визначення ефективності, вимірювання досягнутих результатів, їх впливу на діяльність клієнта.

Організація ефективного процесу управлінського консультування завдяки плануванню, професіоналізму консультантів, орієнтації на результат дозволяє розвивати бізнес клієнтів.

Управління консультаційним проектом з питань менеджменту є основою ефективної діяльності будь-якої консалтингової компанії, що забезпечує досягнення поставлених цілей, задоволення клієнтів, підтримання репутації компанії.

Управління консультаційним проектом дозволяє: досягти очікуваних стійких результатів; оптимізувати ресурси (час, бюджет); мінімізувати ризики, знизити ймовірність виникнення проблем, ускладнень; сприяти задоволенню клієнтів (дотримання термінів, висока якість, постійна комунікація); підвищити репутацію компанії (успішні проекти, позитивний імідж).

Основні етапи управління консультаційним проектом:

1. Ініціація проекту:

- формування команди;
- розробка плану проекту (цілі, завдання, ресурси, графік виконання, бюджет);
- укладання договору, визначення прав та обов'язків сторін.

2. Планування проекту:

- декомпозиція завдань;
- розподіл ресурсів (час, бюджет, персонал), призначення відповідальних за виконання завдань;
- розробка графіку проекту з урахуванням взаємозалежності завдань.

3. Виконання проекту:

- моніторинг прогресу, регулярний контроль виконання проекту, відстеження відхилень від плану;
- управління ризиками, розробка заходів щодо їх мінімізації;
- внесення змін до плану проекту у разі необхідності.

4. Завершення проекту:

- приймання робіт, формальне підтвердження клієнтом виконання всіх робіт відповідно до договору;
- оцінка проекту, аналіз результатів проекту, порівняння фактичних результатів з плановими;
- архівація документації за проектом, для подальшого використання.

Інструменти управління проектом:

- системи управління проектами – програмні продукти для планування, контролю, відстеження виконання проекту (Microsoft Project, Asana, Trello);
- методології управління проектами (Waterfall, Agile, Scrum, Kanban);
- інструменти для колаборації, спілкування, обміну інформацією між членами команди (Slack, Microsoft Teams);
- інструменти для візуалізації (діаграми Ганта, діаграма В'єна).

Ефективність управління консультаційним проектом залежить від: якісного планування всіх етапів проекту; регулярного обміну інформацією між учасниками проекту; готовності адаптувати план проекту до змін у зовнішньому середовищі; постійної орієнтації на потреби, очікування клієнта; наявності в команді фахівців у різних областях.

Переваги використання систем управління проектами: збереження всіх даних за проектом в одному місці; автоматизація рутинних завдань (відстеження термінів, створення звітів); покращення комунікації між членами команди проекту; забезпечення прозорості всіх процесів для всіх учасників проекту; підвищення продуктивності, збільшення ефективності роботи команди, скорочення часу на виконання завдань.

Впровадження консультаційного проекту – це етап, який визначає успіх консультаційної діяльності. На цьому етапі теоретичні розробки та рекомендації перетворюються на практичні зміни в організації клієнта. Етапи впровадження:

1. Розробка плану впровадження:

- розподіл відповідальності, визначення ролей і обов'язків між командою консультантів та співробітниками клієнта;
- створення графіку виконання робіт з урахуванням термінів, взаємозалежності завдань;
- оцінка необхідних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, інформаційних) для реалізації проекту.

2. Підготовка персоналу:

- навчання, проведення тренінгів, семінарів для співробітників клієнта з метою ознайомлення з новими методами, інструментами роботи;
- зміна культури, створення сприятливого середовища для змін, залучення співробітників до процесу їх впровадження;

3. Реалізація рекомендацій:

- поетапне впровадження змін, реалізація рекомендацій за етапами, починаючи з найбільш пріоритетних;
- моніторинг прогресу, регулярний контроль виконання робіт, відстеження відхилень від плану;
- корегування, внесення необхідних змін до плану впровадження в разі виникнення проблем.

4. Супровід клієнта:

- надання консультаційної підтримки клієнту протягом певного періоду після завершення основних робіт;
- передача знань та навичок співробітникам клієнта для забезпечення самостійного функціонування нових процесів.

Виклики при впровадженні змін у компанії клієнта

- опір змінам співробітників, що може викликати затримки у впровадженні;
- відсутність необхідних ресурсів (час, бюджет, персонал), що може уповільнити процес впровадження;

➤ зміни в зовнішньому середовищі можуть вплинути на ефективність впровадження проекту.

Стратегії для успішного впровадження змін консультантом:

❖ залучення співробітників клієнта до процесу впровадження, врахування їхніх думок та пропозицій;

❖ впровадження змін невеликими кроками, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити плавний перехід до нових процесів;

❖ регулярне інформування всіх зацікавлених сторін про хід проекту;

❖ готовність адаптувати план впровадження до умов, які змінюються;

❖ регулярний контроль виконання проекту, оцінка досягнутих результатів.

Від ефективності впровадження консультаційного проекту залежить досягнення поставлених цілей.

Процес безперервного контролю за реалізацією консультаційного проекту спрямований на своєчасне виконання завдань, ефективне використання ресурсів.

Важливість контролю за реалізацією консультаційного проекту:

✓ своєчасність виявлення відхилень дозволяє оперативно реагувати на зміни та коригувати план проекту;

✓ зменшення ризиків допомагає мінімізувати ймовірність виникнення проблем та ускладнень;

✓ підвищення ефективності забезпечує раціональне використання ресурсів та оптимізацію процесів;

✓ гарантія досягнення результатів дозволяє переконатися, що проект рухається в правильному напрямку та відповідає поставленим цілям.

Основні етапи контролю консультаційного проекту:

1. Визначення показників ефективності:

- ключові показники ефективності (KPI), вибір конкретних показників, за якими буде оцінюватися прогрес проекту (терміни виконання завдань, якість результатів, рівень задоволеності клієнта);

- методи вимірювання, збору, аналізу даних для оцінки показників ефективності.

2. Створення системи моніторингу:

- розробка системи регулярної звітності про хід виконання проекту;

- інструменти контролю, використання програмного забезпечення для управління проектами, онлайн-дошок, інших інструментів для відстеження прогресу.

3. Аналіз відхилень:

- порівняння фактичних результатів з плановими значеннями;

- виявлення та аналіз причин відхилень від плану, ідентифікація факторів, що впливають на результати проекту.

4. Прийняття заходів для коригування:

- розробка, реалізація заходів для усунення відхилень, коректування плану проекту;

- за необхідності перегляд плану проекту з урахуванням виявлених відхилень та нових обставин.

Інструменти контролю консультаційного проекту:

- ❖ системи управління проектами, програмне забезпечення, яке дозволяє планувати, контролювати, відстежувати хід проекту (Microsoft Project, Asana, Trello);

- ❖ дашборди – візуальні інструменти для представлення ключових показників ефективності в зручному форматі;

- ❖ звіти про хід виконання проекту, які надають інформацію про досягнення, проблеми, ризики;

- ❖ наради проектної команди для обговорення поточних питань та прийняття рішень.

Типові помилки при контролі проекту:

- ✓ недостатній контроль, відсутність моніторингу та аналізу результатів;

- ✓ детальний контроль, який може демотивувати команду;

- ✓ вибір неправильних показників для оцінки прогресу проекту;

- ✓ відсутність своєчасних корегуючих заходів при виявленні відхилень.

Ефективне впровадження змін потребує навчання персоналу для:

- розуміння змін, їх причин, цілей, очікуваних результатів;

- розвитку нових навичок роботи;

- підвищення мотивації, залучення співробітників до процесу змін, надання можливості для розвитку;

- зменшення опору змінам.

Етапи навчання персоналу:

1. Аналіз потреб:

- виявлення розриву між поточним рівнем знань співробітників та вимогами нових процесів;

- визначення набору компетенцій, необхідних для успішної роботи за нових умов.

2. Розробка навчальної програми:

- вибір форматів навчання (лекції, тренінги, семінари, кейси, практичні завдання);

- розробка або підбір навчальних матеріалів (презентації, відео, інструкції);

- визначення тривалості, частоти занять, складання графіку навчання.

3. Проведення навчання:

- створення сприятливої атмосфери для навчання, де співробітники почувуються впевнено і можуть ставити питання;

- залучення учасників, використання інтерактивних методів навчання;

- зворотній зв'язок із учасниками для оцінки ефективності навчання та внесення необхідних коректив.

4. Контроль засвоєння знань:

- проведення тестів для оцінки рівня засвоєння знань;

- запровадження практичних завдань для закріплення навичок.

Формати навчання:

- тренінги – інтенсивні заняття, спрямовані на розвиток конкретних навичок;

- коучинг – індивідуальна робота з кожним співробітником для розвитку його потенціалу;
- менторство – наставництво співробітників з досвідом;
- онлайн-курси – доступ до навчальних матеріалів у будь-який зручний час.

Умови для успішного навчання:

- ✓ індивідуальний підхід – врахування особливостей і потреб кожного співробітника;
- ✓ акцент на практичних навичках, які можна застосувати на роботі;
- ✓ створення сприятливого середовища для навчання;
- ✓ підтримка змін з боку керівництва компанії;
- ✓ постійна оцінка ефективності навчальної програми, внесення необхідних коректив.

Навчання персоналу – це інвестиція в майбутнє компанії.

Завершення консалтингового проекту – це початок самостійного функціонування клієнта з впровадженими змінами. Етапи завершення проекту:

1. Приймання робіт:

- формальне підтвердження, складання акту виконаних робіт із описом завдань, які виконано, досягнутих результатів;
- демонстрація клієнту кінцевих результатів проекту (процеси, інструменти, політики);
- спільна оцінка якості виконаних робіт з урахуванням початкових цілей проекту.

2. Передача відповідальності:

- передача відповідальності за підтримку, розвиток впроваджених змін співробітникам клієнта;
- розробка інструкцій, процедур для виконання нових завдань;
- надання клієнту доступу до всіх необхідних матеріалів, розроблених в рамках проекту.

3. Оцінка ефективності проекту:

- збір зворотного зв'язку, відгуків від клієнта про результати роботи;
- порівняння фактичних результатів з плановими показниками;
- аналіз сильних і слабких сторін проекту на майбутнє.

4. Архівування документації:

- систематизація документів, пов'язаних з проектом;
- збереження даних в доступному для клієнта форматі для подальшого використання.

Для успішного завершення проекту необхідно:

- заздалегідь спланувати всі етапи завершення проекту;
- підтримувати постійний зв'язок з клієнтом, інформувати його про хід роботи;
- бути готовими до внесення змін в план завершення проекту в разі необхідності;

- зосередитися на досягненні конкретних результатів, які принесуть користь клієнту;
- за необхідності, продовжувати надавати підтримку клієнту після завершення проекту.

Післяпроектний супровід дозволяє:

- допомогти клієнту закріпити нові процеси та досягти стійких результатів;
- виявити нові потреби клієнта та розробити нові проекти;
- створити довгострокові партнерські відносини з клієнтом.

Правильне завершення проекту дозволить досягти поставлених цілей, зміцнити довіру клієнта, закласти основу для подальшої співпраці.

Лекція 6. Тема 4. Методи управлінського консультування

Аналіз причини і наслідку (діаграма Ісікава, Гар-модель Зейтгамла).

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators).

Коучинг.

Аутсорсинг.

Бенчмаркінг.

Реінжинірінг бізнес-процесів.

Метод SWOT – аналізу.

Консультанти використовують різноманітні методи, щоб допомогти клієнтам виявити проблеми, розробити рішення та впровадити зміни.

Ознаки мислення:

- аналітичність – відбір, порівняння, зіставлення фактів та явищ;
- самостійність;
- системність – уміння розглядати об'єкт, проблему в цілісності їх зв'язків і характеристик;
- логічність – уміння будувати логіку доказовості розв'язання проблеми, послідовність дій;
- асоціативність – встановлення асоціацій з раніше вивченими фактами, явищами.

Основні методи управління : детерміновані; програмно-цільові; ціннісно-орієнтовані. Метод консультування – це загальна схема, сформована на основі узагальненого досвіду результативних консультацій даного виду, яка дозволяє опрацювати відповідну програму дій і містить методики та інструменти консультування.

Методологія консультування реалізується в:

- ❖ методах взаємодії з співробітниками компанії клієнта з метою впровадження знань та розробок;
- ❖ методах інтелектуальної діяльності, необхідних для аналізу проблем та розробки рішень.

Методика – це сукупність директив, щодо спрямування дій для досягнення цілей. Інструменти – це сукупність методик консалтингової компанії.

Класифікація методів управлінського консультування:

1. Методи збору даних:

- опитування (співробітників, клієнтів, інших стейкхолдерів) - анкети, інтерв'ю, фокус-групи;
- спостереження за роботою співробітників, бізнес-процесами;
- аналіз документів (звіти, презентації, політики).

2. Аналітичні методи:

- SWOT аналіз, оцінка сильних, слабких сторін компанії, можливостей, загроз зовнішнього середовища;

- стратегічний аналіз позицій компанії на ринку, аналіз конкурентів, розробка нових стратегій;

- фінансовий аналіз стану компанії, аналіз прибутковості, ефективності використання ресурсів;

- операційний аналіз, дослідження бізнес-процесів, виявлення вузьких місць, розробка рекомендацій щодо їх оптимізації;

3. Методи розробки рішень:

- моделювання реальних ситуацій для аналізу різних сценаріїв;

- брейнштормінг, групова генерація ідей для вирішення проблем;

- метод Дельфі, експертні оцінки складних питань;

- аналіз сценаріїв розвитку подій для оцінки ризиків і можливостей.

4. Методи впровадження змін:

- проектний менеджмент, планування, організація, контроль процесу впровадження змін;

- коучинг, індивідуальна робота з менеджерами для розвитку навичок і компетенцій;

- тренінги, групове навчання співробітників новим знанням і навичкам;

- надання індивідуальних консультацій керівникам компанії.

Аналіз причин і наслідків за допомогою діаграм Ішікави (діаграм «риб'ячої кістки») використовується для ідентифікації та аналізу причин проблеми або наслідків. Діаграма містить:

- ❖ «голову» – проблема / наслідок, який досліджується;

- ❖ «кістки» – основні категорії причин, які сприяють проблемі;

- ❖ «підкістки» – більш детальні причини, які сприяють кожній основній категорії причин.

Як створити діаграму Ішікави:

1. Напишіть проблему / наслідок у центрі діаграми.

2. Намалуйте горизонтальну лінію від центру і розділіть її на 4-6 основних категорій причин («кісток»).

3. Для кожної основної категорії причин («кісток») намалуйте менші гілки («підкістки»), щоб ідентифікувати більш детальні причини.

4. Продовжуйте додавати гілки та «підкістки», поки не визначите всі можливі причини проблеми.

5. Проаналізуйте діаграму, щоб визначити, які причини є найбільш значущими.

6. Розробіть план дій щодо усунення основних причин проблеми.

Приклади використання діаграми Ішікави:

- ✓ для визначення причин дефектів продукції;

- ✓ для аналізу проблем обслуговування клієнтів;

- ✓ для ідентифікації причин запізнень проектів;

- ✓ для вивчення причин низького рівня морального духу працівників;

- ✓ для генерування нових ідей.

Переваги використання діаграм Ішікави:

- візуалізація проблеми та її потенційних причин;
- генерація нових ідей;
- визначення кореневих причин проблеми;
- розробка плану дій щодо усунення проблеми;
- покращення якості, ефективності та обслуговування клієнтів.

Недоліки використання діаграм Ішікави:

- складні для створення та аналізу;
- вимагають від учасників глибокого розуміння проблеми;
- зосереджені на негативних аспектах проблеми;
- не обмежуватися першими ідеями;
- критично оцінювати всі потенційні причини;
- розробити чіткий план дій щодо усунення основних причин проблеми.

Позиційний аналіз організації клієнта використовується консультантом для визначення проблем, їх походження та причин пасивності персоналу.

Позиційний аналіз – це діагностична методика управлінського консультування, яка дозволяє: виявити позиційність в клієнтській організації, розмежувати позиційні групи (групи, які перебувають у стані конфлікту).

Позиційність – це властивість соціальних груп поділятися на мікрогрупи (джерело поділу – конкурентність інтересів членів груп).

Випадки використання позиційного аналізу в управлінському консультуванні:

- ❖ нововведення суперечить інтересам позиційних груп або призводить до привілейованого стану однієї групи відносно інших (мета консультанта – адаптація поточної позиційної структури та нововведення);

- ❖ розвиток організації вимагає усунення дефектності у поточній позиційності (мета консультанта – визначити ефективний статус позиційних груп та необхідні зміни позиційної взаємодії);

- ❖ необхідність принципово нової позиційності (мета консультанта – виявлення підстав для нової позиційності (технологічні, управлінські);

- ❖ сукупність організаційних проблем розвитку системи (мета консультанта – аналіз позиційності в клієнтській організації та причин інновацій).

Прожективний підхід у позиційному аналізі спрямований на:

- виявлення позиційності у майбутньому;
- бажаний зміст інноваційного процесу;
- різні ієрархічні критерії;
- відношення всіх груп до цінностей системи;
- ролі індивідів під час інноваційного процесу.

Складність прожективного підходу у позиційному аналізі – це суб'єктивація (визначення орієнтації індивідів у майбутньому).

Передсуб'єктні властивості працівника:

- самосвідомість;

- організаційне мислення працівника.

Типи суб'єктів:

- 1) управлінський (здатність до формулювання та реалізації рішення). Виникає при руйнування вертикальних зв'язків;
- 2) технологічний (інтеграційний елемент організаційної системи);
- 3) експертний (приймає рішення за систему в цілому);
- 4) частково управлінський (носії професійної ідеології – менеджери середньої ланки).

Діаграма потоку цінності (Value Stream Map, VSM) – інструмент для візуалізації та аналізу процесів створення вартості в будь-якій галузі, включаючи управлінський консалтинг. Вона дозволяє ідентифікувати неефективності, виявити вузькі місця та розробити стратегії для покращення процесів, збільшення вартості для клієнта.

Основні елементи діаграми потоку цінності в управлінському консалтингу:

- клієнт, кінцевий споживач консалтингових послуг (компанія, підрозділ, окрема особа), його потреби, очікування;
- процес надання послуг; етапи, які проходить замовлення клієнта від отримання запиту до завершення проекту (аналіз потреб клієнта, збір інформації про бізнес-процеси клієнта, виявлення проблемних зон; розробка пропозиції, створення індивідуального рішення для клієнта; узгодження, підписання договору – формалізація співпраці; реалізація проекту, виконання запланованих робіт; допомога клієнту у впровадженні розроблених рекомендацій / рішень; оцінка ефективності, аналіз результатів проекту, зворотній зв'язок від клієнта);
- ресурси (людські, фінансові, технологічні, знання), які використовуються на кожному етапі процесу управлінського консультування;
- потоки інформації, процес передачі інформації між різними етапами процесу управлінського консалтингу;
- час виконання кожного етапу управлінського консультування;
- вартість кожного етапу процесу управлінського консультування;
- не додана вартість – визначення етапів процесу управлінського консультування не створюють безпосередньої вартості для клієнта.

На діаграмі зображають різні типи потоків:

- ❖ потік матеріальних ресурсів, якщо консалтинг передбачає створення матеріальних продуктів (розробка нових продуктів / послуг);
- ❖ потік інформації, передача інформації між різними підрозділами компанії / між компанією та клієнтом;
- ❖ потік фінансів, рух грошових коштів протягом проекту.

Використання діаграми потоку цінності в управлінському консалтингу для:

- ✓ ідентифікація вузьких місць, виявити етапи процесу, які займають найбільше часу / мають найвищу вартість;
- ✓ оптимізація процесів, допомагає знайти шляхи для скорочення часу виконання проектів, зниження витрат, підвищення якості послуг;

✓ поліпшення комунікації, сприяє кращому розумінню процесів всіма учасниками проекту;

✓ збільшення задоволеності клієнтів, дозволяє зосередитися на створенні максимальної вартості для клієнта.

Переваги використання діаграми потоку цінності в управлінському консалтингу:

- візуалізація процесів, що спрощує розуміння складних процесів;
- системний підхід, дозволяє аналізувати процеси в цілому, а не окремі етапи;
- допомагає зосередитися на потребах клієнта;
- сприяє постійному вдосконаленню процесів.

Діаграма потоку цінності є інструментом для підвищення ефективності та якості консалтингових послуг. Вона дозволяє ідентифікувати неефективності, оптимізувати процеси та створювати більшу цінність для клієнтів.

Аналіз причин і наслідків за допомогою GAP-моделі Зейтгампа.

Модель «відставання» використовується для аналізу розриву між бажаним і реальним станом справ. Її можна використовувати для визначення причин проблем, розробки стратегій покращення, відстеження прогресу.

Елементи моделі:

- заданий рівень. Чого ви хочете досягти?
- існуючий рівень. Реальний стан справ;
- відставання: Розрив між заданим і існуючим рівнями.

Етапи використання GAP-моделі Зейтгампа:

1. Визначте заданий рівень – цілі.
2. Оцініть існуючий рівень – дані.
3. Визначте відставання – розрив між заданим і існуючим рівнями.
4. Проаналізуйте причини відставання – фактори.
5. Розробіть стратегії для подолання відставання.
6. Впровадьте стратегії – зміни.
7. Відстежуйте прогрес.

Переваги використання GAP-моделі Зейтгампа:

- ✓ допомагає чітко візуалізувати розрив між бажаним і реальним станом справ;
- ✓ сприяє генерації нових ідей;
- ✓ допомагає визначити кореневі причини проблем;
- ✓ сприяє розробці плану дій щодо подолання відставання;
- ✓ може бути використана для покращення продуктивності, ефективності обслуговування клієнтів.

Недоліки використання GAP-моделі Зейтгампа:

- ✓ може бути складною для створення, аналізу;
- ✓ вимагає від учасників глибокого розуміння проблеми;
- ✓ може бути зосереджена на негативних аспектах проблеми;

- ✓ не обмежуватися лише першими ідеями;
- ✓ критично оцінювати всі потенційні причини відставання;
- ✓ розробити план дій щодо подолання відставання.

Оцінка на основі KPI Key Performance Indicators – коефіцієнти підвищення ефективності, які вимірюють результативність людини, команди, процесу за попередньо встановленим критерієм, рисунок 1.

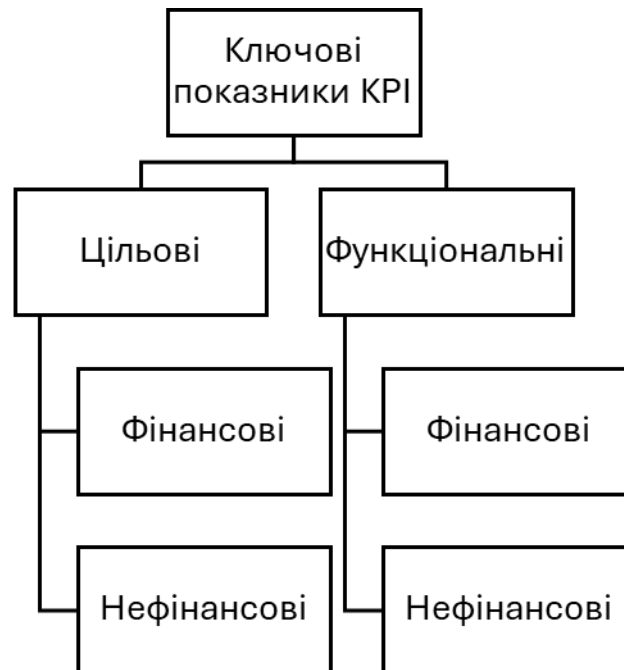


Рисунок 1. Класифікація KPI

KPI **Key Performance Indicators** мають відповідати SMART критеріям:

- **Specific** – прості, зрозуміле формулювання.
- **Measurable** – можна виміряти, кількісно оцінити.
- **Accurate** – точні, визначені.
- **Realistic and tangible** – реалістичні, які можна виконати.
- **Time bond** – обмежені у часі.

Процес впровадження системи KPI, таблиця 4:

- Ідентифікація KPI для організації.
- Побудова інформаційної карти для відображення результатів досягнення

KPI.

- Оцінка рівня досягнення цілей організації на основі KPI.
- Зміна стратегії та бізнес-процесів для підвищення ефективності.
- Оцінка відповідності KPI цілям організації (корегування KPI, за необхідності).

Таблиця 4. Співвідношення індивідуальних та командних КРІ

Співвідношення індивідуальних та командних КРІ			
Рівень	КРІ організації	КРІ підрозділу	КРІ індивідуальні
Топ-менеджери	100 %		
Керівники підрозділів	40 %	60 %	
Працівники	10 %	30 %	60 %

Модель оцінки ефективності менеджменту:

- Оцінка результатів:

КРІ – ключові показники ефективності;

МВО – управління по цілям.

- Оцінка процесу досягнення результату:

центри оцінки та розвитку;

метод 360 градусів;

ділові ігри;

інтерв'ю за компетенціями;

ситуаційне інтерв'ю;

опитування.

- Оцінка системи управління методами організаційної діагностики:

збирання інформації за допомогою спеціальних методів.

Коучінг – це інтерактивний процес, спрямований на розвиток індивідуальних, професійних навичок людини. На відміну від традиційного консультування, де експерт дає готові рішення, коуч допомагає клієнту самостійно знайти відповіді на свої питання та досягти поставлених цілей.

У контексті бізнесу коучінг використовується для розвитку лідерських якостей, підвищення ефективності роботи команд, вирішення конфліктів та впровадження змін. Коуч допомагає менеджерам:

➤ розкрити потенціал, виявити сильні сторони, розвинути слабкі;

➤ поставити чіткі цілі, конкретні, вимірювані та досяжні.

➤ розробити ефективні стратегії, створити план дій для досягнення поставлених цілей;

➤ приймати обґрунтовані рішення, аналізувати різні варіанти, обирати найкращий;

➤ підвищити рівень самосвідомості, зрозуміти свої цінності, мотивацію, поведінкові шаблони.

Переваги коучінгу в управлінському консультуванні:

- ❖ індивідуальний підхід, програма розробляється для людини / команди;
- ❖ активний розвиток, клієнт бере активну участь у процесі, що підвищує його залученість і мотивацію;
- ❖ довготривалий ефект, навички, отримані в процесі коучінгу, залишаються з клієнтом на все життя;
- ❖ конфіденційність всього, що обговорюється під час сесій;
- ❖ фокус на майбутньому, клієнт зосереджується на цілях і можливостях.

Етапи процесу коучінгу:

1. Спільне визначення цілей клієнта.
2. Аналіз ситуації, оцінка початкової точки, виявлення потенційних перешкод.
3. Розробка плану дій для досягнення цілей.
4. Проведення регулярних зустрічей для обговорення прогресу і коригування плану.
5. Надання клієнту підтримки і мотивації протягом усього процесу.

Критерії вибору коуча:

- ✓ досвід і кваліфікація;
- ✓ спеціалізація на певних проблемах;
- ✓ репутація, відгуки про коуча від попередніх клієнтів;
- ✓ стиль спілкування, підхід до роботи вам має імпонувати.

Коучінг – це мистецтво задавати правильні запитання, які спонукають клієнта до самостійних висновків та дій. В управлінському консультуванні коучінг використовується для розвитку лідерських якостей, розв'язання проблем та досягнення стратегічних цілей.

Техніки коучінгу, які використовуються в управлінському консультуванні:

➤ Техніка формулювання запитань:

- відкриті запитання, починаються зі слів «як», «що», «чому», «яким чином», спонукають до детальних відповідей. «Як ви бачите ідеальний результат цього проекту?»
- закриті запитання, вимагають короткої відповіді «так» або «ні», для уточнення деталей. «Чи відчуваєте ви, що у вас є всі необхідні ресурси для виконання цього завдання?»
- запитання, що провокують роздуми, спрямовані на глибинний аналіз ситуації. «Якщо б ви могли змінити одну річ у цій ситуації, що б це було?»
- гіпотетичні запитання, допомагають клієнту розглянути різні сценарії. «Що б сталося, якби ви вирішили проблему інакше?»

➤ Шкалювання, оцінити ситуацію за шкалою від 1 до 10, допомагає визначити початкову точку і відстежувати прогрес.

➤ Колесо балансу, візуальне представлення різних аспектів життя клієнта (робота, сім'я, здоров'я) для визначення областей, які потребують більшої уваги.

➤ Метод GROW, основні етапи коучингу: Goal (ціль), Reality (реальність), Options (варіанти), Will (рішення).

➤ Сильні сторони, фокусування на сильних сторонах клієнта для підвищення впевненості в собі.

➤ Переформулювання відповідей клієнта для уточнення розуміння і поглиблення розмови.

➤ Метафори для створення яскравих образів і полегшення розуміння складних концепцій.

Критерії вибору техніки коучингу:

- контекст конкретної ситуації та цілей клієнта;
- індивідуальні особливості, потреби клієнта;
- досвід коуча.

Коучінг – це партнерство, коуч є радником, а клієнт – активним учасником процесу. Завдяки правильно підібраним технікам, коучинг може бути інструментом для розвитку як окремих індивідумів, так і організацій.

Класичним методом навчання є метод Т-групи (лабораторний) – створення середовища навчання, яке дає можливість імітувати реальні управлінські ситуації.

Правила лабораторного методу:

1) відповідальність того, кого навчають за власне залучення у процес, поведінку та навчання;

2) наявність соціального групування за загальними умовами;

3) імітація реальних умов.

Той, хто навчається в лабораторії повинен бути здатним налаштуватися, як на власні ідеї, так і на інформацію, яку він збирає з навколишнього світу (вона необхідна для перенесення отриманих при навчанні знань на інші ситуації). Ефективні лабораторні вправи: між групові ігри на формування довіри; спілкування. Основні види навчального консультування у формі лабораторії: організаційна лабораторія; лабораторія щодо аналізу ризикових ситуацій; лабораторія щодо життєдіяльності організації. Етапи лабораторних вправ: попередня діагностика; семінар; розробка рекомендацій.

Аутсорсинг в діяльності консультанта з управління – це передача певних функцій, завдань зовнішнім виконавцям, що дозволяє консультанту зосередитися на ключових компетенціях (стратегічне консультування, розробка рішень, управління проектами), оптимізуючи витрати, підвищуючи ефективність роботи.

Причини використання консультантами з управління аутсорсингу:

➤ спеціалізація, консультанти можуть не мати ресурсів / досвіду для виконання всіх необхідних завдань, аутсорсинг дозволяє залучити спеціалістів у вузьких нішах (ІТ, маркетинг, фінанси);

➤ гнучкість, консультанти можуть швидко масштабувати свою діяльність в залежності від потреб клієнта, залучаючи зовнішніх виконавців на тимчасовій основі;

- аутсорсинг допомагає знизити витрати на утримання штату співробітників, оренду офісу, інші постійні витрати;
- фокус на ключових компетенціях (розробка стратегій, аналіз бізнесу);
- доступ до нових технологій / інструментів.

Види аутсорсингу в консультуванні:

- ✓ адміністративні завдання – бухгалтерія, кадрова робота, IT-підтримка;
- ✓ маркетингові послуги – створення веб-сайтів, SMM, SEO, email-маркетинг;
- ✓ дослідження – збір, аналіз даних, проведення маркетингових досліджень;
- ✓ юридичні послуги – консультації з юридичних питань, підготовка договорів;
- ✓ IT-розробки – розробка програмного забезпечення, мобільних додатків.

Ризики аутсорсингу, способи мінімізації:

- ❖ якість – відбирати виконавців;
- ❖ конфіденційність – укладати договори, що передбачають дотримання конфіденційності;
- ❖ комунікація – багатоканальна комунікаційна система;
- ❖ контроль якості – система контролю якості робіт, які виконані.

Критерії вибору постачальника послуг аутсорсингу:

- досвід роботи в схожих проектах;
- репутація, відгуки клієнтів про компанію;
- конкурентоспроможна ціна;
- гнучкість, готовність адаптуватися до потреб.

Показники оцінки ефективності аутсорсингу:

- якість послуг, відповідність послуг зазначеним у договорі вимогам, відсутність помилок, недоліків у виконанні робіт;
- швидкість реагування на запити та вирішення проблем;
- вартість, відповідність фактичних витрат на аутсорсинг запланованому бюджету, економія коштів порівняно з виконанням робіт власними силами;
- терміни, своєчасне виконання всіх робіт та дотримання встановлених дедлайнів;
- збільшення продуктивності основних бізнес-процесів завдяки аутсорсингу, зростання обсягу виконаної роботи;
- гнучкість, здатність постачальника швидко адаптуватися до змін у потребах.
- задоволеність клієнтів, відгуки клієнтів щодо якості обслуговування, збільшення кількості задоволених клієнтів.

Фактори, які необхідно враховувати при побудові довгострокових відносин з постачальниками послуг аутсорсингу:

- ✓ чітка комунікація, регулярне спілкування з постачальником, висловлювання очікувань, зворотний зв'язок;
- ✓ будувати відносини, засновані на довірі та взаєморозумінні;

- ✓ визначити спільні цілі та працювати над їх досягненням;
- ✓ готовість до змін, адаптація до нових умов;
- ✓ взаємна повага та розуміння;
- ✓ регулярна оцінка ефективності співпраці, вносення необхідних коректив.

Бенчмаркінг – це інструмент, який використовується в управлінському консалтингу для порівняльного аналізу ефективності бізнес-процесів, продуктів, послуг, інших показників діяльності компанії з найкращими практиками інших організацій, що дозволяє виявити сильні, слабкі сторони, визначити напрямки для вдосконалення, розробити ефективні стратегії розвитку.

В управлінському консалтингу бенчмаркінг використовується для:

- визначення стандартів, відмінності, розуміння, кращих показників галузі;
- ідентифікація областей для вдосконалення, виявлення процесів, які потребують оптимізації;
- розробка нових стратегій, інноваційних рішень;
- підвищення конкурентоспроможності, ефективності, прибутковості;
- мотивації персоналу, демонстрації працівникам найвищих стандартів, стимулювання досягнення кращих результатів.

Види бенчмаркінгу:

- ✓ внутрішній бенчмаркінг – порівняння підрозділів / процесів всередині однієї компанії;
- ✓ конкурентний бенчмаркінг – порівняння з прямими конкурентами;
- ✓ функціональний бенчмаркінг – порівняння з лідерами галузі, які виконують аналогічні функції;
- ✓ загальний бенчмаркінг – порівняння з компаніями з інших галузей, які мають схожі процеси.

Етапи проведення бенчмаркінгу

1. Визначення цілей бенчмаркінгу.
2. Вибір об'єктів для порівняння (еталон).
3. Збір даних про об'єкти порівняння.
4. Порівняти власні показники з показниками інших компаній.
5. Визначити відмінності між власним рівнем і найкращими практиками.
6. Розробка планів вдосконалення.
7. Впровадження змін.
8. Моніторинг результатів, оцінювати ефективність впроваджених змін.

Бенчмаркінг – це інструмент для підвищення ефективності бізнесу, компанії можуть виявити слабкі сторони, розробити нові стратегії та досягти успіхів. Бенчмаркінг важливий у сфері послуг, де конкуренція висока, а клієнти все більш вимогливі.

Реінженірінг – перепроєктування процесів компанії для досягнення покращень у показниках діяльності компанії – вартість, якість, сервіс, темпи. Реінженірінг – процес, що охоплює всі аспекти діяльності організації. Розробники: Д.Чампі (J.Champy) – в 1996 р. очолив консалтингова фірми Perot Systems, діяльність якої

пов'язана з інформаційними технологіями і стратегічним консалтингом; М.Хаммер (M.Hammer) – професор економіки Масачусетського технологічного інституту).

Бізнес-система – це зв'язані бізнес-процеси, кінцевою метою яких є випуск продукції. Категорії бізнес процесів:

- процеси, що безпосередньо забезпечують випуск продукції;
- процеси планування і керування;
- ресурсні процеси;
- процеси перетворення.

Характеристики бізнес-процесів:

- технологія реалізації бізнес-процесу;
- структура бізнес-системи;
- засоби автоматизації, устаткування, механізми, які забезпечують реаліза-

цію процесу.

Показники оцінки ефективності бізнес-процесів:

- кількість виробленої продукції заданої якості, оплаченої за певний інтервал часу;
- кількість споживачів продукції;
- кількість типових операцій, які необхідно виконати при виробництві продукції за певний інтервал часу;
- вартість витрат виробництва продукції;
- тривалість виконання типових операцій;
- капіталовкладення у виробництво продукції.

Принципи реінжинірингу бізнес-процесів:

➤ кілька робочих процедур поєднуються в одну, горизонтальний стиск процесу (прискорює виконання процесу приблизно в 10 разів);

➤ виконавці приймають самостійні рішення, вертикальний стиск процесів (збільшення повноважень і ролі кожного з них);

➤ кроки процесу виконуються в природному порядку;

➤ процеси мають різні варіанти виконання (залежно від конкретної ситуації);

➤ робота виконується в відділі, де це доцільно (усувається зайва інтеграція);

➤ зменшується кількість перевірок і керуючих впливів;

➤ мінімізується кількість погоджень шляхом скорочення зовнішніх вузлів контакту;

➤ єдиний вузол контакту забезпечується вповноваженим менеджером.

Методи в процесі реінженірингу: менеджмент-аудит; порівняльна оцінка ефективності системи керування (benchmarking); передача функцій контрагентові (outsourcing); зниження чисельності зайнятих (downsizing).

SWOT – аналіз – це різновид стратегічного аналізу на основі дослідження внутрішнього Strengths – сильні, Weaknesses – слабкі сторони, і зовнішнього середовища Opportunities – можливості, Threats – загрози, який дозволяє оцінити поточну ситуацію для бізнесу і обрати майбутню, рисунок 2. Мета SWOT – аналізу сформулювати основні напрямки розвитку бізнесу.

SWOT-аналіз		Сильні сторони										Слабкі сторони									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Можливості	1	Використати можливості & Розширювати сильні сторони										Використати можливості & Зменшувати слабкі сторони									
	2																				
	3																				
	4																				
	5																				
	6																				
	7																				
	8																				
	9																				
	10																				
Загрози	1	Використати сильні сторони & Зменшувати загрози										Зменшувати слабкі сторони & Уникати загрози									
	2																				
	3																				
	4																				
	5																				
	6																				
	7																				
	8																				
	9																				
	10																				

Рисунок 2. Матриця SWOT – аналізу

Лекція 7. Тема 4. Методи управлінського консультування

Методи активізації творчого мислення.

Концепція «шість сигм».

Метод нейролінгвістичного програмування.

Метод номінальних груп.

Метод організаційної самодіагностики.

Талант менеджмент – це стратегічний підхід до управління найціннішим активом будь-якої компанії – її людьми. У сфері управлінського консалтингу, де успіх залежить від інтелекту, досвіду, креативності співробітників, ефективний талант менеджмент є важливим:

- конкуренція за таланти – ефективний талант менеджмент допомагає залучати, утримувати та розвивати талановитих співробітників;
- інновації – талановиті співробітники є рушійною силою інновацій;
- задоволеність клієнтів залежить від наявності найкращих фахівців;
- репутація компанії – талант менеджмент сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.

Складові талант менеджменту в консалтингу:

- ❖ залучення талантів, розробка ефективної системи підбору персоналу, використання сучасних інструментів для пошуку, оцінки кандидатів, створення сильного бренду роботодавця;

- ❖ розвиток талантів, розробка індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника, надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації, створення менторських програм;

- ❖ утримання талантів, створення сприятливого робочого середовища, вибудовування системи мотивації (матеріальної, нематеріальної), розробка програм лояльності;

- ❖ планування наступності, виявлення, розвиток потенційних лідерів, створення планів заміщення ключових позицій.

Тенденції талант менеджменту в консалтингу:

- ✓ зміна поколінь на ринку праці, молоді фахівці мають інші очікування від роботи, ніж представники старшого покоління;

- ✓ розвиток технологій, автоматизація, штучний інтелект змінюють вимоги до навичок співробітників;

- ✓ глобалізація, конкуренція за таланти стає глобальною;

- ✓ робота на відстані, пандемія COVID-19, війна в Україні прискорила перехід до віддаленої роботи.

Талант менеджмент є ключовим фактором успіху консалтингової компанії, забезпечуючи розвиток і утримання талановитих співробітників, компанії можуть підвищити свою конкурентоспроможність, інноваційність, задоволеність клієнтів.

Коефіцієнт збереження знань:

1. Методи пасивного навчання:

5% лекції;
10% читання;
20% аудіо / відео;
30% демонстрація;

2. Методи активного навчання:

50% групове обговорення;
75% практика;
90% навчання інших.

Навчившись керувати мисленням, людина зможе досягти бажаних результатів: змінити сприйняття ситуації та людей; керувати власними реакціями; зберігати в пам'яті такі образи, які допоможуть нам стати тією особистістю, якою ми хочемо бути; стати творцем свого майбутнього життя; будувати стосунки з іншими людьми, які відповідають нашим бажанням.

Методи активізації творчого мислення, таблиця 5:

❖ Мозковий штурм – генерування якомога більшої кількості ідей за короткий проміжок часу без оцінювання чи фільтрації. Мета: подолати заборони і дослідити всі можливості індивідуально або в групі.

❖ SCAMPER (Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to another use, Eliminate, Reverse) «Замінити», «Поєднати», «Адаптувати», «Усунути», «Змінити». Це спонукає вас думати про існуючі ідеї чи об'єкти по-новому, що призводить до інноваційних рішень.

❖ Mind Mapping – візуальний підхід допомагає упорядковувати свої думки, досліджувати зв'язки між ідеями. Центральна тема – розгалуження за допомогою відповідних ідей, ключових слів та асоціацій. Мета – виявити несподівані зв'язки, відкрити нові можливості.

❖ Випадкові підказки – використання генераторів випадкових слів, зображень, звуків, щоб прискорити творчий процес. Завдання – зв'язати підказки з ціллю.

❖ Рольова гра – поставити себе на місце іншої людини, поглянути на ситуацію з її точки зору, що допомагає побачити речі під новим кутом зору, генерувати нові ідеї.

❖ Практики уважності – проведення часу на природі для очищення розуму, щоб стати більш сприйнятливими до творчого натхнення.

❖ Ставити під сумнів припущення, кидайте виклик власним переконанням і існуючим практикам. Запитайте «чому» і «як інакше», для звільнення від традиційного мислення.

❖ Зворотний мозковий штурм, придумати якомога більше способів погіршити ситуацію для розуміння основної проблеми та знаходження кращих рішень.

❖ Візуальне мислення, малювання ескізів для дослідження ідеї невербальним способом. Візуальне представлення може викликати зв'язки та рішення, які не прийшли б на думку лише словами.

❖ Співпраця для відкриття нових перспектив та способу мислення. Перегляд ідей може призвести до несподіваних проривів і створити більш творчі рішення.

❖ Метод шести капелюхів, дозволяє розглянути проблему з різних точок зору (факти, почуття, логіка, креативність, критика, нейтральність).

❖ Ведення щоденника ідей – фіксація всіх виникаючих думок і спостережень. Метод Дельфі – експертна оцінка, що проводиться в кілька раундів для досягнення консенсусу.

❖ Номінальні групи – групове обговорення з фіксацією всіх пропозицій, яке дозволяє структурувати ідеї.

❖ Метод 6-3-5 – кожен учасник протягом 6 хвилин записує 3 ідеї, потім обмінюється ними з іншими учасниками, які додають ще 3 ідеї до кожної.

Ключ до творчого мислення – бути відкритим, експериментувати та отримувати задоволення від процесу, приймати нестандартні ідеї.

Техніки створення сприятливої атмосфери для творчості:

✓ організація робочого простору, що сприяє генерації ідей (дошки для мозкового штурму, комфортні зони відпочинку);

✓ залучення до проекту людей з різним досвідом, знаннями та поглядами для стимулювання різноманітності;

✓ створення атмосфери, в якій співробітники можуть вільно висловлювати думки.

✓ застосування спеціальних програм для генерації ідей, їх візуалізації.

Приклади застосування методів активізації творчості в управлінському консалтингу: генерування інноваційних ідей для розвитку бізнесу клієнта; пошук нестандартних підходів до вирішення складних ситуацій; оптимізація бізнес-процесів; створення унікальних пропозицій товару для клієнтів.

Творче мислення – це навик, який потрібно постійно розвивати; ефективність методів активізації творчості зростає при частому їх використанні; найкращі результати досягаються шляхом комбінування різних методів; на початкових етапах важливо підтримувати всі ідеї без їх оцінки.

Таблиця 5. Методи розвитку творчих здібностей

	Метод розвитку творчих здібностей	Мета методу
1	Метод інверсії	Відмова від попередніх поглядів
2	Метод фантазії	Створення абсолютно нового образу
3	Метод емпатії	Входження в образ
4	Метод аналогії	Створення нового образу по аналогії
5	Проблемно-пошуковий метод (творчих проєктів)	Вирішення проблем
6	Метод гіпотез	Пропозиції

Нейролінгвістичне програмування (НЛП) – це псевдонауковий (не підтверджений науковими дослідженнями) напрям у психотерапії та практичній психології, який вивчає закономірності суб'єктивного досвіду людей через розкриття механізмів і способів моделювання поведінки і передачі виявлених моделей іншим людям.

Принципи НЛП:

- мозок і тіло – це єдина система, думки, емоції та поведінка пов'язані між собою і впливають один на одного;
- наш досвід формується нашими уявленнями, спосіб, яким ми інтерпретуємо світ, визначає наш досвід і те, як ми поведимося в ньому;
- структура досконалості доступна кожному, навчитися моделювати поведінку успішних людей і досягати своїх цілей.

Основні техніки НЛП:

- ❖ якірні слова, фрази, які викликають бажані емоції / стани;
- ❖ репрезентативні системи, як люди сприймають світ за допомогою своїх п'яти органів почуттів, і використання цієї інформації для покращення комунікації;
- ❖ субмодальності, вивчення деталей того, як люди сприймають інформацію, і використання цієї інформації для внесення змін у поведінку;
- ❖ лінія часу, вивчення того, як люди уявляють своє минуле, сьогодення та майбутнє, і використання інформації для допомоги у досягненні цілей;
- ❖ моделювання, вивчення поведінки успішних людей і копіювання стратегій.

Цілі використання НЛП:

- покращення комунікації, краще розуміти себе та інших, ефективніше спілкуватися;
- зміна поведінки, позбутися небажаних звичок, подолати страхи, досягти цілей;
- підвищення особистої ефективності, розвинути впевненість у собі, мотивацію та креативність;
- лікування психічних розладів (тривога, депресія).

Нейрологічні рівні втручання:

1. Оточення – можливості та обмеження.
2. Здібності спрямовують поведінку.
3. Переконавання, які ми вважаємо вірними і використовуємо у своєму житті спонукають і обмежують.
4. Ідентичність стратегій мислення, яку ми використовуємо у своєму житті – це базисне почуття себе, центральної цінності у житті, своєї місії.
5. Духовність керує нашим життям та формує його, що є фундаментом нашого існування.

Методи нейролінгвістичного програмування:

1. Постановка цілі.

2. Ієрархія критеріїв.
3. Фокусування мови.
4. Навіювання.

Етапи процесу НЛП:

- ❖ дії (підкріплення: позитивні, негативні);
- ❖ якоря мотивації (емоції – умовний рефлекс);
- ❖ субмодальності ВАК (інтерпретація);
- ❖ рефреймінг (зміна точки зору на предмет) сутності, контексту (факт).

Типи процесів мислення, ВАК:

- візуальне мислення, при якому ми бачимо уявні картини та відтворюємо ідеї, спогади та враження як ментальні візуальні образи;
- аудіо мислення, при якому ми думкою чуємо звуки, (різні голоси, шуми);
- кінестетичне мислення, наші образи в думках спираються на почуття (внутрішні емоції, уявне відтворення певного фізичного зіткнення).

Метод номінальних груп (МНГ) – це структурована групова техніка для генерування ідей та прийняття рішень без впливу домінуючих особистостей / групового мислення, використовується для збору великої кількості ідей від групи людей, а потім для їх ранжирування, пріоритезації.

Процес МНГ:

1. Визначення мети.
2. Відбір учасників, група 5-9 учасників, які мають різний досвід, знання, за темою обговорення.
3. Індивідуальна генерація ідей за темою, протягом 5-10 хвилин.
4. Кожен учасник представляє по одній ідеї.
5. Мовчазне уточнення, додати до них нові ідеї.
6. Групування подібних ідей на фліпчарті.
7. Обговорення, ранжирування, голосування.
8. Підведення підсумків, прийняття рішення для подальшого розвитку.

Переваги МНГ:

- ✓ широкий спектр ідей за короткий проміжок часу;
- ✓ різноманіття думок;
- ✓ мінімізація впливу домінантних особистостей;
- ✓ об'єктивне прийняття рішень.

Недоліки МНГ:

- ✓ може бути трудомістким;
- ✓ може бути складним для модерації;
- ✓ не гарантує успіху, ґрунтується на думках групи, а не на всебічному аналізі об'єктивних даних.

Приклади застосування в управлінському консалтингу трикутника Карпмана: якщо в команді постійно виникають конфлікти, консультант може провести аналіз динаміки взаємодії і виявити, хто грає роль переслідувача, жертви і рятівника; якщо підлеглий постійно скаржиться на свого керівника, а керівник вважає,

що підлеглий не докладає достатніх зусиль, консультант може допомогти їм зрозуміти, як їхні взаємодії підтримують трикутник Карпмана; якщо між різними підрозділами компанії існують постійні розбіжності, консультант може провести аналіз їхніх взаємовідносин і виявити, які ролі грають різні підрозділи. Стівен Карпман, психодраматичний трикутник:

- переслідувач (зло) – витісняє вразливість, звинувачує, критикує, контролює;
- жертва (провина) – витісняє агресію, відчуває себе безпорадним, ображеним, страждаючим;
- рятівник (добро) – витісняє безпорадність, намагається вирішити проблеми інших, часто всупереч їхнім бажанням.

У контексті організаційної поведінки та управлінського консультування, трикутник Карпмана допомагає:

1. Ідентифікувати дисфункціональні моделі поведінки:

- консультант може виявити, що учасники конфлікту постійно перетинаються між ролями переслідувача, жертви та рятівника, що підтримує конфлікт і не дозволяє його вирішити;
- зрозуміти, чому певні команди не можуть ефективно працювати разом;
- певні стилі керівництва можуть сприяти формуванню трикутника Карпмана в організації.

2. Розуміння причин конфліктів:

- консультант може допомогти учасникам конфлікту усвідомити, чому вони обирають певні ролі і які несвідомі мотиви їх спонукають;
- дозволяє зрозуміти, як поведінка одного учасника впливає на поведінку інших.

3. Розробка стратегій вирішення конфліктів:

- консультант може допомогти учасникам конфлікту змінити свої ролі і вийти за межі трикутника Карпмана;
- за допомогою тренінгів і коучингу можна навчити учасників більш ефективним способам взаємодії.

4. Поліпшення міжособистісних відносин:

- консультант може допомогти створити атмосферу, в якій учасники конфлікту можуть відкрито обговорювати свої почуття і потреби;
- тренінги з ефективною комунікації можуть допомогти учасникам виражати свої думки і почуття більш конструктивно.

Психодраматичний трикутник Карпмана є корисним інструментом для консультантів, який допомагає їм краще розуміти причини конфліктів і розробляти ефективні стратегії їх вирішення, підвищити ефективність команд, поліпшити міжособистісні відносини і створити більш здорову атмосферу в організації.

Організаційна самодіагностика – це процес, який використовують організації для оцінки своєї поточної продуктивності, виявлення проблемних областей та розробки планів покращення. Методи організаційної самодіагностики:

- SWOT-аналіз;

➤ оцінка за 7-ма ключовими факторами успіху McKinsey: стратегія, лідерство, люди, операції, фінанси, культура та клієнти;

➤ збалансована система показників (BSC) – це система управління продуктивністю, яка використовує комбінацію фінансових і нефінансових показників для вимірювання та відстеження прогресу організації щодо досягнення своїх стратегічних цілей; (фінансова перспектива: прибутковість інвестицій; рентабельність; ринок акцій; дохідність активів; приріст ринкової вартості; перспектива клієнта: частка ринку; рівень задоволеності клієнтів; привабливість товарів / послуг; частота покупки; цінова чутливість; бізнес-процеси: час виконання замовлення; якість продукції / послуги; продуктивність праці; час виведення нового продукту на ринок; ефективність використання ресурсів; навчання та розвиток: задоволеність персоналу; кваліфікація співробітників; час навчання; обіг кадрів; інноваційність);

➤ модель EFQM Excellence досконалості – це комплексна модель управління, яка використовується для оцінки загальної ефективності організації. 9 ключових факторів: лідерство, політика, стратегія, співробітники, процеси, інформація, клієнти, постачальники, суспільство, результати;

➤ внутрішнє опитування – це спосіб збору зворотного зв'язку від співробітників про їхній досвід роботи в організації, для виявлення проблемних областей та покращення морального духу, залученості співробітників;

групові дискусійні методи – це інструменти, які дозволяють об'єднати знання, досвід та різні перспективи групи людей для вирішення проблем, генерації ідей та прийняття рішень; основні цілі використання групових дискусійних методів: генерація ідей для вирішення проблеми або розробки нового продукту; прийняття рішень, обговорення та вибір найкращих рішень; вирішення конфліктів, знаходження компромісів та вирішення суперечностей між членами групи; розвиток командної роботи, створення атмосфери довіри та співпраці в групі; навчання та розвиток, передача знань та навичок між членами групи; групові дискусійні методи: мозковий штурм; метод 635; метод Дельфі; метод номінальних груп; метод Сінтека; переваги групових дискусійних методів: синергія – об'єднання зусиль групи для кращих результатів; різноманітність думок; залученість учасників – задоволеність від роботи та мотивація; прийняття рішень на основі консенсусу; вибір методу залежить від: мети дискусії (генерація ідей, прийняття рішень, вирішення конфліктів); розмір групи (для великих груп - структуровані методи); складу групи (рівень досвіду, знань та інтересів учасників); часу;

➤ групові інтерв'ю – це спосіб збору зворотного зв'язку від групи людей про їхній досвід роботи в організації, з метою отримати більш глибоке розуміння проблемних областей, різних точок зору;

➤ аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення факторів, які впливають на організацію ззовні; PESTLE – аналіз, Political політичні фактори (державна політика, регулювання, податки, політична стабільність); Economic економічні фактори (процентні ставки, інфляція, валютні курси, економічне зростання,

споживчі витрати); Sociocultural соціокультурні фактори (демографія, культурні тенденції, зміни способу життя, соціальні цінності); Technological технологічні фактори (технологічні досягнення, дослідження та розробки, автоматизація, цифровізація); Legal юридичні фактори (закони, нормативні акти, правові системи); Environmental екологічні фактори (зміна клімату, сталість, доступність ресурсів);

➤ бенчмаркінг – це процес порівняння показників організації з показниками інших організацій у галузі, щоб допомогти організаціям визначити сфери покращення.

➤ метафора – учасники процесу діагностики виражають своє бачення організації через метафори, це дозволяє виявити глибинні, часто несвідомі уявлення про компанію, її культуру, структуру, процеси; етапи: формулювання завдання, «якщо наша організація була б... (предметом, твариною, рослиною), яким саме?»; кожен учасник самостійно формулює свою метафору і записує її; учасники по черзі презентують свої метафори та пояснюють, чому обрали саме такий образ; консультант аналізує сукупність метафор, виявляє спільні та відмінні риси, формує загальний образ організації;

➤ хрестовина – влада, проблеми, інновації, клієнти дозволяє виявити розбіжності між сприйняттям різних аспектів діяльності компанії різними групами співробітників; допомагає ідентифікувати потенційні проблеми та конфлікти, а також розробити стратегії для їх вирішення; етапи: вибирають кілька ключових аспектів діяльності компанії, які необхідно оцінити (корпоративна культура, система мотивації, комунікації, лідерство); створюється таблиця, в якій по вертикалі вказуються ключові аспекти, а по горизонталі – різні групи співробітників (топ-менеджмент, середній менеджмент, лінійні працівники); кожна група співробітників оцінює стан кожного аспекту за певною шкалою (від 1 до 5); порівнюються оцінки різних груп; великі розбіжності свідчать про наявність проблемних зон; результати обговорюються в групах, щоб виявити причини розбіжностей та розробити пропозиції щодо їх усунення; переваги методу хрестовина: метод легко зрозуміти і застосувати; результати представлені у наочному вигляді, що полегшує аналіз; залучає до процесу діагностики всіх співробітників; дозволяє отримати більш об'єктивну картину ситуації;

➤ життєвий цикл організації – дозволяє розглядати компанію як динамічну систему, що проходить через різні стадії розвитку, кожна з яких характеризується своїми особливостями та викликами; фази життєвого циклу організації: зародження (ідея, ентузіазм засновників, формування команди, визначення стратегії, пошук ресурсів, перші клієнти, високий рівень невизначеності); зростання (швидке розширення, збільшення обсягів виробництва / послуг, інвестування в розвиток, формування корпоративної культури, посилення конкуренції); зрілість (стабільність, досягнення лідерських позицій на ринку, стандартизація процесів, фокус на ефективності та зниженні витрат, можливі ознаки стагнації); спад (зниження прибутковості, втрата ринкових позицій, зміни в зовнішньому середовищі, внутрішні конфлікти, неефективність, необхідність трансформації або ліквідації);

роль життєвого циклу в організаційній самодіагностиці: ідентифікувати типові проблеми, з якими стикаються компанії на кожному етапі; сформулювати цілі та розробити відповідні стратегії; оцінити ефективність проведених змін; прогнозувати майбутні тенденції розвитку організації, готуватися до можливих викликів; інструменти для аналізу життєвого циклу в організаційній самодіагностиці: SWOT – аналіз; матриця BCG – класифікація різних бізнес-одиниць за рівнем ринкової частки, темпами зростання ринку; аналіз портфеля проектів – баланс між проектами, спрямованими на короткострокові та довгострокові цілі; опитування співробітників – отримати зворотній зв'язок від співробітників про їхнє бачення ситуації в компанії;

➤ аналіз управлінських помилок (планування, додаткові інвестиції; маркетинг, несвоєчасна реакція; незаплановані витрати; порушення терміну, недоотриманий прибуток; відсутність об'єктивної оцінки, низька мотивація команди); причини помилок в менеджменті: природні; невміння, незнання; упередження (делегування, інтереси, гендер); управлінські ілюзії; дисфункціональні нахили (від'ємна мотивація, відсутність превенції).

➤ аналіз управлінських патологій: лідерства (авторитарне, демократія, яка переходить в безлад, відсутність лідерства); культури організації (відсутність ефективної комунікації, інформаційне перевантаження, викривлення інформації); мотивації (низька, несправедливий розподіл винагороди, відсутність можливостей професійного зростання); структури організації (централізована, децентралізована, неадекватна для досягнення цілей);

➤ тренінг – це спланований процес навчання, який має на меті розвиток у учасників нових знань, навичок, або компетенцій; дозволяє не тільки виявити проблеми в організації, але й залучити співробітників до процесу пошуку рішень: співробітники стають активними учасниками процесу; через практичні вправи та дискусії учасники глибше розуміють причини проблем; тренінги сприяють розвитку командної роботи та співпраці; проблеми можуть бути вирішені безпосередньо під час тренінгу; учасники стають більш мотивованими до впровадження змін; типи тренінгів для організаційної діагностики: рольові ігри; групові дискусії; кейси; коучинг; асесмент-центри; етапи проведення тренінгу: підготовка (цілі, розробка програми та сценарію, підбір учасників, підготовка матеріалів); проведення тренінгу (вступна частина (знайомство, постановка цілей), основна частина (практичні вправи, дискусії), заключна частина (підведення підсумків, розробка плану дій); супровід (контроль виконання плану дій, надання додаткової підтримки учасникам); переваги тренінгового методу: активне залучення учасників, глибоке розуміння проблем, розробка практичних рішень, створення позитивної атмосфери; недоліки тренінгового методу: висока вартість, високі вимоги до тренера, необхідність відриву співробітників від повсякденної роботи; формати тренінгу: лекції; практичні заняття: вправи, симуляції, рольові ігри; дискусії, обговорення теми, аналіз ситуацій, онлайн-навчання;

➤ ділові ігри є інструментом для навчання, розвитку навичок і перевірки здатності приймати рішення в змодельованому бізнес-середовищі: брифінг перед грою (довідкова інформація про змодельовану галузь і компанію, огляд механізмів і цілей гри); сеанси підведення підсумків (обговорення, аналіз рішення гравців, дослідити результати та висвітлити навчальні моменти); рольова гра (призначення учасникам ролей в грі, це допомагає їм відчувати різні бізнес-функції та розвинути навички прийняття рішень); індивідуальний відгук на основі результатів і вибору в грі (визначити області для вдосконалення та зміцнити своє навчання); проведення ділових ігор: фасилітація (фасилітатор керує грою, відповідає на запитання гравців, контролює дотримання правил і забезпечує процес гри); інтеграція технологій (програмне забезпечення / онлайн-платформи, розроблені для бізнес-ігор, управління часом, різноманітні сценарії, пристосовуйте гру до своєї аудиторії, створіть конкурентне середовище, пропонуйте заохочення, весело та захоплююче, задоволення, візуальні ефекти, інтерактивні елементи); ділові бізнес-ігри – це інтерактивний метод навчання, який використовується для моделювання реальних бізнес-ситуацій та розвитку навичок, необхідних для успіху в діловому світі (ролі керівників, менеджерів, власників підприємств); цілі ділових бізнес-ігор: розвиток навичок прийняття рішень, аналіз інформації, оцінка ризиків, прийняття обґрунтованих рішень під тиском; підвищення стратегічного мислення, планувати наперед та передбачати наслідки своїх дій; вдосконалення навичок спілкування та співпраці: координувати свої дії для досягнення спільних цілей; розуміння принципів управління бізнесом, маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом; набуття досвіду роботи в команді, розподіляти ролі та відповідальність, вирішувати конфлікти; розвиток лідерських якостей, мотивувати інших, вести команду до успіху;

Гра – це механізм акумуляції та передачі колективного досвіду, причому головним у цьому механізмі є сам процес діяльності її учасників. Тому важливим є не тільки розподіл ролей і визначення правил ігрових дій, але моделювання ігрового процесу і супутнього емоційного напруження. Провідним компонентом гри є роль, і її прийняття. Ігрові дії можуть задаватися сценарієм, керівником гри, нормативними документами або формуватися самими гравцями. Моделювання за певними правилами систематизує всю конструкцію гри, забезпечує заміну реальних ситуацій штучно сконструйованими поведінковими зразками. За допомогою певних випробувань індивідуальних якостей особистості ділові ігри виконують функцію виявлення та оцінки:

- гра ґрунтується на певній поведінці гравців;
- гра – це групова взаємодія;
- гра дозволяє вирішити складні і взаємозалежні завдання;
- гра імітує реальну ситуацію;
- гра включає в себе елементи діагностики і несе в собі функцію навчання, тренінгу, виховання, вирішення практичного завдання;
- ефективність гри залежить від ефективності її проведення.

Принципи розробки і проведення ділових ігор:

- ❖ репрезентативність та достатність елементів ігрової ситуації;
- ❖ модульність характеру гри;
- ❖ системність гри і її включеність в загальну програму роботи.

Класифікація ділових ігор наведена в таблиці 6.

Етапи ділової гри:

1) підготовка до гри:

- вибір ігрової методики, відповідно до цілей і рівня підготовки учасників;
- перевірка придатності аудиторії для гри;
- визначення способів фіксації результатів в процесі гри і поведінки гравців;
- визначення способів аналізу ігрового процесу;
- забезпечення цільової спрямованості процесу гри;
- оптимізація вимог до учасників;
- структурування гри в часі;
- використання технічних засобів;

2) формування ігрової групи – передбачає оцінку індивідуальних якостей гравців, ступеню їх підготовленості та ігрової мотивації. Учасники гри повинні знати умови, правила гри і прагнути до продуктивних відносин;

3) керівництво процесом гри. Основні функції керівника гри:

- управління підготовкою до гри та формуванням ігрової групи;
- знайомство учасників з правилами гри;
- консультування в ході гри;
- контроль дотримання правил проведення гри та етичних норм;
- допомага учасникам оволодіти ефективними формами поведінки;
- оцінка отриманих результатів;

4) підбиття підсумків – допомагає учасникам оцінити свої сильні і слабкі сторони і значимість отриманих результатів.

➤ переваги тестів для оцінки знань, навичок та здібностей у різних сферах, об'єктивність, неупереджений спосіб оцінки знань / навичок, оскільки вони ґрунтуються на чітко визначених критеріях оцінювання; ефективність: дозволяють оцінити велику кількість учасників за короткий проміжок часу, що робить їх економним та практичним способом оцінювання; стандартизація, проводити та оцінювати однаково всіх учасників, що дозволяє порівнювати результати та відстежувати прогрес з часом; діагностика, виявити сильні та слабкі сторони учасників, що може бути корисно для цілеспрямованого навчання та розвитку; прогнозування майбутньої успішності учасників; мотивація учасників, спонукаючи їх до вивчення та вдосконалення своїх знань та навичок; зворотний зв'язок про знання та навички учасників, що може допомогти визначити області, які потребують покращення; доступність у різних форматах для людей з різним рівнем знань та навичок; гнучкість, тести можна адаптувати до різних цілей, що робить їх універсальним інструментом оцінювання; підтримка прийняття рішень, результати тестів можуть використовуватися для прийняття обґрунтованих рішень

Таблиця 6. Класифікація ділових ігор

Класифікаційна ознака	Вид ігри	Характеристика ділової гри
1	2	3
Цільове призначення	Навчальна	Підготовка та підвищення кваліфікації менеджерів та фахівців
	Практична	Розробка управлінських рішень, рішення практичних завдань
	Проектна	Проектування організації, розробка функціонально-рольових структур підприємств та їх складових
	Дослідницька	Вивчення та аналіз поведінки групи
Широта охоплення тематик	Комплексна	Охоплюють комплекс взаємопов'язаних завдань
	Приватна	Охоплюють вирішення окремих завдань
Ступінь свободи рішень	Жорстка	Передбачають обмежену кількість можливих варіантів вирішення завдань
	М'яка	Передбачають більшу свободу учасників у пошуку можливих варіантів вирішення завдань
Ступінь невизначеності ситуації	Детермінована	Передбачають рішення задач в умовах детермінованою ситуації
	Ймовірні	Передбачають використання імовірнісних оцінок і факторів ризику при вирішенні завдань
Характеристика комунікацій учасників	Інтерактивна	Передбачають залежність поведінки і оцінки дій гравця від поведінки інших учасників гри
	Неінтерактивна	Не передбачають залежності окремого гравця від поведінки інших учасників гри
Галузь застосування	Загальна	Імітують поведінку групи, організації в цілому
	Функціональна	Імітують окремі функції управління або діяльність відділів
Відкритість гри	Відкрита	Передбачають вільні контакти і комунікації між групами учасників
	Закрита	Не передбачають контактів між учасниками в процесі гри
Інститути гри	Ручна	Розрахунки виконуються вручну і передбачають відпрацювання техніки вирішення окремих завдань управління
	Комп'ютерна	Орієнтація на використання комп'ютерів для підготовки та аналізу можливих рішень задач управління
Форма проведення	Очна	Передбачають проведення гри з усіма учасниками в один час і в одному місці
	Заочна	Передбачають заочне проведення гри за схемами дистанційних технологій

щодо навчання, працевлаштування, просування по службі; недоліки тестів: обмеженість, можуть оцінювати лише певні аспекти знань / навичок, і не завжди можуть охоплювати всі важливі компетенції; тривожність, що може негативно впли-

ває на результати; несправедливість для певних груп учасників якщо тести не стандартизовані належним чином; зловживання: для прийняття рішень, які негативно впливають на життя людей, що потребує етичного та відповідального використання.

Тестування в процесі консультативної діяльності спрямоване на забезпечення оцінки та самооцінки працівників організації та покликане допомогти в оцінці особистих і ділових якостей працівників, у подоланні помилкових стереотипів сприйняття себе та інших працівників, а також у коригуванні поведінки самих працівників.

Тест є стандартизоване і обмежене за часом випробування, результати якого дозволяють отримати кількісні та якісні оцінки характеристик, які аналізуються.

Переваги тестування:

- об'єктивність оцінки;
- оперативність і швидкість оцінки;
- простота і доступність тестування;
- придатності результатів тестування для комп'ютерної обробки і використання статистичних методів оцінки;
- значні евристичні можливості оцінки;
- практична спрямованість;
- економічність.

Негативні якості тестування:

- проблема встановлення однозначного причинно-наслідкового зв'язку між питаннями тестів і якостями особистості;
- оцінка лише існуючих в момент випробування якостей тестованого;
- неможливість коректних висновків про людину взагалі тільки на основі результатів його тестування;
- для комплексної оцінки працівника необхідно вводити систему тестів;
- кваліфіковане проведення тестування вимагає відповідної підготовки тестуючого;
- страх тестованого перед тестами може не дозволити йому проявити свої справжні якості;
- витік інформації про результати тестування або публічне оголошення результатів може ускладнити відносини в колективі.

Основні правила тестування:

- 1) людина не можна піддавати тестуванню проти волі;
- 2) випробовуваний повинен мати інформацію про цілі тестування та форми використання результатів;
- 3) інформація про результати тестування повинна надаватися тільки тим, кому вона призначена;
- 4) тестування повинне виконуватися фахівцем у цій галузі;
- 5) тестований має право знати результати свого обстеження;

6) форма повідомлення результатів тестування не повинна травмувати обстежуваного;

7) тестуючий повинен забезпечити неупереджений підхід до процедури і результатів дослідження.

Етапи тестування:

- ❖ вибір тестових методик;
- ❖ інструктування випробуваних;
- ❖ контроль за виконанням завдань і інтерпретацію результатів;
- ❖ підведення підсумків тестування.

Типологія тестів, в основу якої покладена форма відповідей, представлена в таблиці 7.

Залежно від об'єкту, який досліджується виділяють тести: індивідуальні, ситуаційні, соціально-психологічні.

Таблиця 7. Класифікація тестів

№	Найменування типів тестів	Зміст форми
1	Вільні	Питання, доповнення пропозицій, виправлення помилок, вільні дії
2	Структуровані	«Так» - «ні », правильні відповіді, кращі відповіді, ідентифікація
3	Шкалирування	Вибір відповіді, яка знаходиться між крайніми варіантами
4	Графічні	Відображення відповіді на графічному зображенні
5	Тести з пробілами	Заповнення прогалин для отримання осмисленої і правильної відповіді

Перевага вільних тестів – легко формулювати питання, але складно проводити оцінку та інтерпретацію отриманих результатів.

Лекція 8. Тема 5. Управління консультаційною організацією

Створення консультаційної організації з питань менеджменту.

Економіка та стратегія консультаційної організації.

Ціноутворення на консалтингові послуги.

Типи організаційних структур консультаційних організацій.

Правове забезпечення діяльності консультаційної організації.

Підбір, навчання та оплата праці персоналу КО.

Створення консультаційної організації з питань менеджменту – це проект, який вимагає знань в області управління, підприємницького духу, навичок побудови бізнесу:

1. Визначення ніші, цільової аудиторії (HR, маркетинг, фінанси, стратегічне планування), яким компаніям ви будете пропонувати свої послуги (за розміром, галуззю, стадією розвитку), унікальність пропозиції.

2. Розробка бізнес-плану (аналіз ринку консультаційних послуг у регіоні; визначення конкурентів, їхніх сильних, слабких сторін, ціни; маркетингова стратегія – просування послуг; канали маркетингу (веб-сайт, соціальні мережі, участь у конференціях); рекламні матеріали; фінансовий план – прогнози доходів і витрат, розрахунок точки беззбитковості).

3. Формування команди (консультанти з різними спеціалізаціями; партнерські відносини з іншими експертами для виконання конкретних проектів).

4. Створення бренду (відображає унікальність, цінності; візуальна ідентичність (логотип, фірмовий стиль, веб-сайт).

5. Надання послуг (цикл проекту; система управління проектами; контроль якості послуг).

6. Маркетинг і продаж (мережування контактів у бізнес-спільноті; участь у конференціях, семінарах для підвищення впізнаваності бренду; контент-маркетинг (статті, відео, вебіари) для залучення потенційних клієнтів).

7. Розвиток компанії (розширення спектру послуг; географічна експансія через вихід на нові ринки; партнерство з іншими компаніями для створення синергії).

Виклики при створенні консультаційної організації з питань менеджменту:

- висока конкуренція на ринку консультаційних послуг (виділитися серед конкурентів за рахунок унікальної пропозиції, високої якості послуг);
- побудова довіри (максимальна відкритість, прозорість, компетентність);
- пошук клієнтів (використання різноманітних маркетингових інструментів);
- утримання клієнтів (побудова довгострокових відносин з клієнтами, забезпечуючи високий рівень сервісу).

Економіка та стратегія консультаційної організації з менеджменту.

Основні складові економіки консультаційної організації:

✓ структура витрат (персонал – заробітна плата консультантів, адміністративного персоналу, витрати на навчання та розвиток; оренда приміщень, оплата офісу, комунальні послуги; маркетинг, реклама, витрати на просування бренду, участь у конференціях, розробка маркетингових матеріалів; адміністративні витрати, оплата податків, зборів, канцтоварів; витрати на подорожі – виїзди до клієнтів;

✓ структура доходів (доходи від виконання конкретних проектів для клієнтів; абонентське обслуговування, доходи від надання постійних консультаційних послуг; додаткові послуги, тренінги, семінари, видання);

✓ ціноутворення – визначення вартості послуг (рівень кваліфікації консультантів, складність проекту, репутація компанії на ринку, конкурентне середовище);

✓ стратегія розвитку консультаційної організації (позиціонування, визначення унікальної пропозиції на ринку, що відрізняє компанію від конкурентів; сегментація ринку, виділення цільових аудиторій, для яких будуть розроблятися різні продукти / послуги; маркетинг і продажі, просування послуг на ринку, побудова довгострокових відносин з клієнтами; розширення спектру послуг, аналіз ринку, розробка нових продуктів, що відповідають потребам клієнтів);

✓ управління персоналом – залучення, утримання висококваліфікованих фахівців, створення системи мотивації;

✓ фінансове планування (розробка бюджету, контроль за витратами, інвестування в розвиток компанії).

Складові успіху компанії з управлінського консалтингу:

❖ репутація (побудова позитивного іміджу на ринку, забезпечення високої якості послуг);

❖ експертиза (наявність у команді висококваліфікованих фахівців за різними спеціалізаціями);

❖ інновації (пошук нових рішень, підходів до вирішення проблем клієнтів);

❖ гнучкість (здатність швидко адаптуватися до змін ринку, потреб клієнтів);

❖ партнерські відносини (співпраця з іншими компаніями, обмін досвідом).

Ризики компанії з управлінського консалтингу:

➤ недостатнє фінансування розвитку бізнесу;

➤ недостатня кваліфікація консультантів;

➤ неправильне ціноутворення на консалтингові послуги;

➤ відсутність маркетингової стратегії (нездатність донести інформацію про компанію до потенційних клієнтів);

➤ недостатня увага якості послуг.

Ціноутворення на консалтингові послуги – це процес, який вимагає зваженого підходу, врахування багатьох факторів. Вартість консультаційних послуг може варіюватися залежно від:

❖ складності проекту (обсяг роботи, необхідні ресурси, рівень експертизи);

❖ досвід консультанта (кваліфікація, репутація);

❖ галузь клієнта;

❖ розмір компанії-клієнта;

❖ географічне розташування;

❖ конкурентне середовище (пропозиція, попит);

❖ терміновість виконання проекту.

Методи ціноутворення:

➤ погодинна ставка (за фактично відпрацьований час консультанта);

➤ фіксована ціна за проект (вартість проекту визначається заздалегідь);

➤ відсоток від досягнутого результату;

➤ комбіновані методи в рамках одного проекту.

Стратегії ціноутворення на консалтингові послуги:

✓ ціноутворення на основі вартості (витрати на надання послуги);

✓ ціноутворення на основі цінності для клієнта;

- ✓ конкурентне ціноутворення (ціни на рівні або нижче за конкурентів);
- ✓ психологічне ціноутворення (округлені числа, ціни, які сприймаються як більш привабливі для клієнтів).

Принципи ціноутворення:

- аналіз ринку (ціни конкурентів) для визначення оптимальної вартості послуг;
- оцінка вартості послуг для клієнта (користь, яку отримає клієнт від послуг, скільки він готовий за це заплатити);
- готовність до переговорів щодо коригування ціни в залежності від конкретної ситуації;
- прозоре ціноутворення (складові вартості послуг);
- фокусування на довгострокових відносинах.

Ціна на консалтингові послуги – це інвестиція в розвиток бізнесу клієнта. Розрахунок вартості проекту управлінського консультування – це процес, який вимагає зваженого підходу, розуміння потреб клієнта. Ціна має бути достатньо високою, щоб покрити всі витрати на проект і забезпечити прибуток консультанта, але водночас конкурентною, обґрунтованою.

Як клієнт оцінює обґрунтованість ціни:

- досвід, знання, успіхи консультанта у виконанні подібних проектів;
- опис процесу виконання проекту (завдання, які будуть виконані на кожному етапі);
- результати, які клієнт отримає в результаті співпраці з консультантом;
- пояснення, як робота консультанта допоможе клієнту вирішити проблеми і досягти поставлених цілей;
- гарантії якості виконаних робіт;
- порівняння ціни на консалтингову послугу з конкурентами (якість);
- додаткові послуги, які принесуть клієнту додаткову користь.

Кожен клієнт індивідуальний, тому підхід до розрахунку вартості проекту має бути індивідуальним.

Організаційна структура консультаційної компанії з менеджменту значно впливає на її ефективність, гнучкість, здатність адаптуватися до змін на ринку.

Вибір організаційної структури залежить від розміру компанії, спеціалізації, кількості проектів, географічного розповсюдження, стратегічної цілі.

Типи організаційних структур консультаційних компаній з управління:

1. Функціональна структура – функціональні відділи (маркетинг, продаж, фінанси, HR), кожен співробітник спеціалізується на певній функції.

Переваги: ефективне використання ресурсів, глибока спеціалізація співробітників.

Недоліки: можливі труднощі з координацією між відділами, повільне прийняття рішень.

Застосовується для невеликих компаній зі стабільним набором послуг.

2. Проектна структура – компанія організована навколо проектів; кожен проект має свою команду, яка відповідає за його реалізацію.

Переваги: гнучкість, швидке реагування на зміни, висока мотивація співробітників.

Недоліки: можливі дублювання функцій, складність управління ресурсами.

Застосовується для компаній, які працюють над різноманітними проектами з короткими термінами виконання.

3. Матрична структура – комбінація функціональної та проектної структур; співробітники підпорядковані як функціональному керівнику, так і керівнику проекту.

Переваги: збалансованість між спеціалізацією та гнучкістю, ефективне використання ресурсів.

Недоліки: складність координації, можливі конфлікти між керівниками.

Застосовується для великих компаній з різноманітними проектами, які вимагають високого рівня координації.

4. Дивізійна структура – компанія поділена на самостійні підрозділи (дивізіони) за продуктовим, географічним, клієнтським принципом.

Переваги: автономія дивізіонів, швидке реагування на зміни на ринку.

Недоліки: можливі дублювання функцій, втрата синергії.

Застосовується для великих компаній з різноманітним асортиментом продуктів, географічною диверсифікацією.

5. Мережева структура – компанія будує мережу партнерських відносин з іншими організаціями для виконання спільних проектів.

Переваги: гнучкість, доступ до нових технологій, ринків.

Недоліки: складність управління, залежність від партнерів.

Застосовується для компаній, які спеціалізуються на нішевих проектах, працюють на міжнародних ринках.

Фактори, які впливають на вибір організаційної структури консалтинговою компанією з питань менеджменту:

- розмір компанії (для невеликих компаній – функціональна, проектна структура);
- спеціалізація (компанії з вузькою спеціалізацією – функціональна; компанії з широким спектром послуг – матрична, дивізіональна);
- динаміка ринку (у динамічному середовищі – проектна, матрична);
- стратегічні цілі консалтингової компанії.

Вибір оптимальної організаційної структури – це стратегічне рішення, яке має враховувати особливості бізнесу, ринку та культури компанії.

Правове забезпечення діяльності консультаційної організації з управління визначає права та обов'язки компанії, встановлює правила взаємодії з клієнтами та партнерами, забезпечує захист інтелектуальної власності.

Основні правові аспекти діяльності консультаційної організації:

❖ Організаційно-правова форма (найчастіше реєструються як товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), приватні підприємства (ПП). Вибір форми залежить від масштабів діяльності, кількості засновників.

❖ Ліцензування (діяльність консультаційних компаній не підлягає ліцензуванню, за виключенням, бухгалтерські послуги, аудит, освіта, сертифікація якості – необхідно отримати відповідні дозволи).

❖ Договори. Консультаційна діяльність регулюється договорами, які укладаються з клієнтами. Вимоги до договорів: чіткість, зрозумілість, містили умови співпраці (предмет договору, які послуги надаються; вартість послуг, порядок оплати; терміни виконання робіт; відповідальність сторін; конфіденційність; порядок розв'язання спорів).

❖ Інтелектуальна власність – результати роботи консультантів (аналітичні звіти, стратегії, рекомендації) є об'єктами інтелектуальної власності). В договорі з клієнтом необхідно передбачити умови використання результатів, захистити їх від несанкціонованого використання.

❖ Податкове обкладення. Консультаційні послуги оподатковуються відповідно до чинного законодавства. Необхідно правильно обрати систему оподаткування, вести бухгалтерський облік.

❖ Захист персональних даних. При роботі з персональними даними клієнтів необхідно дотримуватися вимог законодавства про захист персональних даних.

❖ Професійна відповідальність. Консультанти несуть відповідальність за якість наданих послуг (договори страхування професійної відповідальності).

Перед початком діяльності, при укладенні договорів доцільно звернутися за консультацією до юриста, який спеціалізується на підприємстві; розробити внутрішні документи компанії (політика конфіденційності, правила внутрішнього трудового розпорядку); слідкувати за новими нормативними актами. Дотримання правових норм є запорукою успішної та стабільної роботи консультаційної компанії з питань менеджменту.

Підбір, навчання та оплата праці персоналу є ключовими аспектами успішного функціонування компанії, яка надає високоспеціалізовані консалтингові послуги з менеджменту.

Етапи підбору персоналу консалтингової компанії з питань менеджменту:

➤ Визначення вимог до кандидатів (професійні знання, досвід, аналітичні здібності, креативність, комунікативні навички, здатність до командної роботи, стресостійкість, орієнтація на результат).

➤ Джерела пошуку кандидатів (спеціалізовані рекрутингові агентства, професійні мережі (LinkedIn), університети та бізнес-школи, рекомендації поточних співробітників).

Процес відбору персоналу консалтингової компанії з питань менеджменту:

- ✓ аналіз резюме;
- ✓ телефонні інтерв'ю;
- ✓ очні співбесіди;
- ✓ тестування (психологічні, професійні);

- ✓ командне вирішення кейсу;
- ✓ асесмент-центр.

Навчання персоналу консалтингових компаній з питань менеджменту:

❖ Програми навчання (навчання на робочому місці (mentoring, coaching); корпоративні тренінги; зовнішні тренінги та семінари; отримання додаткової освіти (МВА, сертифікати).

❖ Оцінка ефективності навчання (тестування знань; оцінка результатів роботи; зворотній зв'язок від керівників та колег).

Оплата праці консультантів з управління:

- Системи оплати праці (погодинна оплата; посадовий оклад; преміальна система (за результатами роботи, за виконання проєктів); бонуси (за досягнення стратегічних цілей компанії); участь у прибутках компанії).

- Фактори, що впливають на рівень заробітної плати (кваліфікація співробітника; досвід роботи; ринкові умови; важливість посади для компанії; індивідуальні досягнення).

Специфіка підбору, навчання та оплати праці в консалтингових компаніях:

- ❖ консультанти повинні мати знання в різних сферах менеджменту, бізнесу;
- ❖ необхідність постійного підвищення кваліфікації (ринок консалтингових послуг постійно розвивається);

- ❖ орієнтація на результат (система оплати праці має бути пов'язана з досягненням конкретних результатів);

- ❖ гнучкий індивідуальний графік роботи консультантів (вимагає високого рівня самоорганізації);

- ❖ можливість кар'єрного росту (керівні посади, партнери компанії).

Виклики перед консалтинговими компаніями з питань менеджменту:

- залучення, утримання талановитих співробітників (висока конкуренція за талановитих фахівців на ринку);
- забезпечення балансу між роботою та особистим життям (високі навантаження можуть призвести до вигорання співробітників);
- підтримка корпоративної культури (створити атмосферу, що сприяє інноваціям, командній роботі, розвитку).

Підбір, навчання та оплата праці персоналу в консалтинговій компанії – це процес, який вимагає системного підходу. Від ефективності управління людськими ресурсами залежить успіх консалтингової компанії на ринку.

Ефективна система мотивації для консультантів з питань менеджменту є ключем до успіху будь-якої консалтингової компанії (стимулювати працівників до результатів, підвищувати їхню лояльність, сприяти професійному зростанню). Елементи ефективної системи мотивації консультантів з менеджменту:

- чітко визначені цілі, очікування (розуміння, які результати очікують, як особистий внесок впливає на успіх компанії);
- гнучка система оплати праці (фіксована ставка, система премій, бонусів за досягнення певних результатів, участь у складних проектах);
- програми професійного розвитку (інвестиції в навчання, розвиток співробітників – компанія цінує внесок, прагне до їхнього зростання);
- можливості для кар'єрного зростання;
- визнання досягнень (публічне визнання успіхів співробітників, нагороди, подяки);
- створення позитивної корпоративної культури (сприятлива атмосфера в колективі, взаємодопомога, підтримка колег);
- нематеріальні стимули (можливість працювати над цікавими проектами, які відповідають їхнім інтересам і професійним цілям; автономія в роботі, свобода в прийнятті рішень, організації роботи; можливість спілкування з експертами в галузі менеджменту; участь у конференціях, семінарах – фінансова підтримка; індивідуальний підхід – регулярні зворотні зв'язки, проведення співбесід для обговорення досягнень, труднощів, планів на майбутнє; індивідуальні плани розвитку).

Етапи розробки програми навчання для нових співробітників консалтингової компанії з управління:

- ❖ мета програми (адаптація до компанії, її цінностей; ознайомлення з методологіями, інструментами, що використовуються в компанії; розвиток необхідних для консультанта навичок (аналітичні, комунікативні, презентаційні); створення мережі контактів всередині компанії);
- ❖ структура програми (ознайомлення з компанією, історія компанії, її місія, цінності; структура компанії, ролі, відповідальність співробітників; огляд основних клієнтів і проектів; теоретична підготовка – основні концепції менеджменту, маркетингу, фінансів; вивчення методологій, які використовуються в компанії (стратегічне планування, управління змінами, аналіз даних); практичні навички – тренінги з розвитку комунікативних навичок, презентаційних навичок, навичок ведення переговорів; робота над реальними кейсами під керівництвом досвідчених консультантів);

❖ менторство (призначення ментора для кожного нового співробітника, який буде надавати підтримку, допомогу в адаптації).

Методи навчання консультанта: лекції; практичні заняття; рольові ігри; симуляції; менторство; самостійне вивчення літератури; оцінка ефективності програми (зворотній зв'язок від нових співробітників); аналіз результатів роботи нових співробітників; порівняння результатів роботи нових співробітників з результатами роботи досвідчених консультантів.

Програма навчання має бути адаптована до рівня знань і досвіду кожного нового співробітника; теоретичні знання мають підкріплюватися практичними завданнями; регулярний зворотний зв'язок від тренера, ментора допомагає новому співробітнику краще засвоїти матеріал; сприятлива атмосфера сприяє швидкій адаптації і підвищенню мотивації.

Ефективна система мотивації, розроблена програма навчання – це інвестиції в майбутнє компанії, які дозволяють залучити і утримати талановитих консультантів, підвищити якість послуг і забезпечити довгостроковий успіх консалтингової компанії з питань менеджменту.

Лекція 9. Тема 5. Управління консультаційною організацією

Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультаційної організації з управління.

Діяльність по створенню суспільної думки про діяльність консалтингової компанії з питань менеджменту.

Сертифікація систем управління консалтингової компанії з менеджменту.

Аудит, моніторинг, контроль є елементами ефективного функціонування консалтингової компанії з питань менеджменту; дозволяють оцінити якість наданих послуг, виявити потенційні проблеми, розробити стратегії для їх усунення.

Основні цілі аудиту, моніторингу, контролю консалтингової компанії з питань менеджменту:

- оцінка ефективності досягнення консалтинговою компанією своїх цілей;
- виявлення ризиків, потенційних загроз для бізнесу; розробка заходів для їх мінімізації;
- забезпечення якості послуг, перевірка відповідності наданих послуг встановленим стандартам;
- сприяння безперервному вдосконаленню, виявлення областей для вдосконалення, розробка планів розвитку.

Основні напрямки аудиту, моніторингу, контролю консалтингової компанії з питань менеджменту:

- ❖ Аудит якості послуг – оцінка відповідності наданих послуг вимогам клієнтів, внутрішнім стандартам компанії.
- ❖ Фінансовий аудит – перевірка фінансової звітності та облікових записів.
- ❖ Аудит систем управління – оцінка ефективності систем управління якістю, безпекою, охороною здоров'я та довкілля.
- ❖ Аудит ризиків – ідентифікація та оцінка потенційних ризиків, пов'язаних з діяльністю компанії.
- ❖ Моніторинг виконання проектів – відстеження прогресу виконання проектів, своєчасне виявлення відхилень від плану.
- ❖ Контроль якості даних – перевірка точності, повноти даних, що використовуються в процесі надання послуг.

Методи аудиту, моніторингу, контролю консалтингової компанії з питань менеджменту:

- ✓ документальний аудит, аналіз договорів, звітів, планів, інших документів;
- ✓ співбесіди з персоналом, збір інформації про процеси, проблеми безпосередньо у співробітників;
- ✓ спостереження за роботою, безпосереднє спостереження за виконанням процесів;
- ✓ тестування систем і процесів, перевірка ефективності роботи систем і процесів шляхом проведення тестів.

Створення позитивного іміджу, репутації є одним з завдань для будь-якої консалтингової компанії з питань менеджменту, що дозволяє залучати нових клієнтів, утримувати існуючих, підвищувати довіру до компанії. Інструменти формування суспільної думки:

- PR-кампанії, спрямовані на популяризацію компанії та її послуг;
- маркетингові комунікації з використанням маркетингових інструментів (реклама, SMM, контент-маркетинг) для донесення інформації про компанію до цільової аудиторії;
- участь у профільних заходах (виступи на конференціях, семінарах, форумах);
- публікації в ЗМІ (розміщення статей, інтерв'ю, аналітичних матеріалів у профільних виданнях);
- створення експертного іміджу (позиціонування співробітників компанії як експертів у своїх галузях);
- розвиток корпоративного сайту (інформативного, зручного в користуванні);
- взаємодія з клієнтами (надання якісних послуг, збір відгуків клієнтів);
- сертифікація систем управління консалтингової компанії з менеджменту.

Сертифікація систем управління консалтингової компанії з питань менеджменту є добровільним процесом, який підтверджує відповідність певним стандартам, що дозволяє підвищити довіру клієнтів, партнерів, інвесторів до компанії.

Найпоширеніші стандарти сертифікації:

ISO 9001: Стандарт системи управління якістю – є одним з найпоширеніших і визнає, що клієнт є основним фокусом діяльності організації; вимагає встановлення, впровадження, підтримки та постійного вдосконалення системи управління якістю.

ISO 14001: Стандарт системи управління навколишнім середовищем.

ISO 45001: Стандарт системи управління охороною здоров'я та безпекою праці.

ISO 27001:2013 Системи управління інформаційною безпекою; захист конфіденційної інформації клієнтів.

ISO 20000-1:2018 Системи управління послугами ІТ; гарантування високої якості послуг, їх відповідність вимогам клієнтів.

ISO 10002:2018 Системи управління обробкою скарг для підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Переваги сертифікації:

- ✓ підвищення конкурентноспроможності (якість послуг);
- ✓ поліпшення іміджу компанії (відповідальне ставлення компанії до якості, безпеки, довкілля);
- ✓ спрощення доступу до нових ринків;
- ✓ збільшення ефективності роботи (оптимізація процесів за міжнародними стандартами ISO).

Для консалтингової компанії з менеджменту найбільш релевантним буде стандарт ISO 9001:2015. Етапи сертифікації процесу управління консалтингової компанії з менеджменту:

- ❖ прийняття рішення про сертифікацію (аналіз потреб; оцінка, наскільки сертифікація відповідає стратегічним цілям, потребам клієнтів);
- ❖ вибір стандарту (ISO 9001:2015);
- ❖ формування робочої групи – команда, відповідальна за процес сертифікації;
- ❖ підготовка до аудиту (впровадження системи управління якістю відповідно до вимог обраного стандарту; створення необхідних документів (політики, процедури, інструкцій; навчання персоналу з вимог стандарту, процедур компанії);

❖ попередній аудит (оцінка готовності компанії до сертифікації сертифікаційним органом; виявлення невідповідностей, розбіжностей між системою управління компанії та вимогами стандарту; розробка плану коригувальних дій для усунення виявлених невідповідностей);

❖ сертифікаційний аудит (детальний аудит усіх процесів компанії; інтерв'ю з персоналом на всіх рівнях; перевірка документації на відповідність системи управління вимогам стандарту; прийняття рішення про сертифікацію; аналіз результатів аудиту;

❖ видача сертифікату, який підтверджує відповідність її системи управління вимогам стандарту;

❖ наглядовий аудит (періодичні перевірки після отримання сертифікату для підтвердження підтримки системи управління в робочому стані);

❖ ресертифікаційний аудит.

При виборі сертифікаційного органу важливими є фактори:

- наявність акредитації національного / міжнародного органу з акредитації;
- досвід проведення сертифікації в галузі управлінського консалтингу;
- незалежність від компанії-клієнта;
- репутація на ринку;
- вартість послуг;
- додаткові послуги (навчання, консультації).

Сертифікація – це постійний процес вдосконалення системи управління якістю консалтингової компанії. Основні вимоги ISO 9001:2015:

✓ фокус на клієнті, розуміти потреби, очікування клієнтів, систематично їх вимірювати, переглядати;

✓ керівництво компанії має демонструвати свою відданість досягненню цілей в області якості, створювати необхідні умови для функціонування системи управління якістю, нести відповідальність за її ефективність;

✓ співробітники компанії мають бути залучені до процесу постійного вдосконалення, розуміти свою роль у системі управління якістю, мати необхідні ресурси для виконання своїх завдань;

✓ компанія має ідентифікувати, управляти процесами, необхідними для досягнення результатів (аналіз потреб клієнтів, розробка рішень, реалізація проєктів, оцінка ефективності);

✓ компанія має ідентифікувати, оцінювати ризики, можливості, які можуть вплинути на її здатність досягати цілей в області якості;

✓ компанія має постійно вдосконалювати систему управління якістю на основі отриманих результатів;

✓ компанія має розробити систему управління знаннями, щоб забезпечити збереження, передачу знань між співробітниками, проєктами;

✓ компанія має впровадити ефективні методи управління проєктами для забезпечення досягнення поставлених цілей у встановлені терміни та бюджети;

✓ компанія має відбирати, оцінювати постачальників, які надають послуги або продукти, необхідні для виконання проєктів;

✓ компанія має розробити процедури виявлення, аналізу, усунення невідповідностей, які можуть виникнути в процесі надання послуг.

Із зростанням конкуренції на ринку консалтингових послуг клієнти надають перевагу компаніям, які мають сертифікат ISO 9001. Стандарт ISO 9001:2015 надає консалтинговим компаніям рамки для побудови ефективної системи управління якістю, яка дозволяє забезпечити високу якість послуг, задоволеність клієнтів, постійне вдосконалення.

Послідовність проведення вибору сертифікаційного органу:

❖ визначення послуг, які потрібні від сертифікаційного органу;

❖ складення списку потенційних органів (рекомендації колег, пошукові системи, списки акредитованих органів);

❖ отримання детальних пропозицій від кількох органів;

❖ порівняння пропозицій (вартість послуг, терміни проведення аудиту, додаткові послуги, репутація органу);

❖ проведення співбесіди з представниками органів (обговорення пропозиції, поставити питання; звернути увагу при співпраці з сертифікаційним органом, щоб усі процедури, вимоги були чітко визначені, прозорі; аудитори мали відповідну кваліфікацію, досвід; конструктивний діалог, надання підтримки на всіх етапах сертифікації);

❖ вибір органу, який найбільш відповідає вимогам, бюджету.

Для успішної сертифікації ISO 9001 консалтингова компанія з менеджменту має підготувати наступну документацію:

- політика в галузі якості – документ, який визначає основні цілі, принципи компанії в області якості;
- процедури – детальний опис процесів, які виконуються в компанії (управління проектами, обробка звернень клієнтів, управління документацією);
- інструкції для виконання робіт;
- форми для запису даних, звітності, інших цілей;
- записи – докази того, що процеси виконуються відповідно до встановлених процедур (протоколи нарад, записи про проведені навчання, результати вимірювань);
- організаційна структура компанії;
- описи посад;
- регламенти взаємодії підрозділів;
- документи, що підтверджують компетентність персоналу.

Аудит, моніторинг, контроль, формування позитивного іміджу, сертифікація систем управління – це взаємопов'язані процеси, які дозволяють консалтинговій компанії забезпечити високу якість послуг, підвищити свою конкурентоспроможність, досягти довгострокового успіху.

Методи формування позитивного іміджу консалтингової компанії:

- ✓ PR-кампанії (поширення прес-релізів про досягнення компанії, нові проекти, участь у конференціях);
- ✓ організація прес-конференцій, круглих столів, брифінгів;
- ✓ співпраця з журналістами, блогерами;
- ✓ контент-маркетинг (публікація якісного контенту (статей, відео, інфографіки) на сайті компанії, в соціальних мережах; ведення блогу, де експерти компанії діляться своїми знаннями, досвідом; поширення електронних розсилок);
- ✓ співпраця з лідерами думок (залучення відомих експертів до спільних проектів, виступів на заходах);
- ✓ участь у рейтингах і конкурсах (отримання нагород, визнання в галузі);

- ✓ соціальні мережі (присутність у соціальних мережах, взаємодія з аудиторією);
- ✓ співпраця з клієнтами (збір відгуків клієнтів, публікація кейсів; організація заходів для клієнтів);
- ✓ корпоративна соціальна відповідальність (участь у соціальних проектах, підтримка благодійних організацій).

Елементи позитивного іміджу консалтингової компанії з менеджменту:

- ❖ експертність (знання, досвід);
- ❖ надійність партнерства, виконання зобов'язань;
- ❖ інноваційність, готовність до змін і впровадження нових технологій;
- ❖ соціальна відповідальність компанії, піклування про навколишнє середовище.

Створення позитивного іміджу – це тривалий процес, який вимагає систематичної роботи, інвестицій.

Ключові повідомлення – це основа PR-кампанії; вони мають бути чіткими, лаконічними та запам'ятовуватись; формують уявлення цільової аудиторії про компанію.

Етапи визначення ключових повідомлень:

- визначити цільову аудиторію, клієнтів, їхні потреби, інтереси;
- проаналізувати унікальність пропозиції від конкурентів, сильні сторони, основні переваги, які проблеми клієнтів ви вирішуєте, яку користь клієнти отримують від послуг;
- створити емоційний зв'язок (довіра, захоплення, безпека);
- зробити повідомлення коротким, таким що запам'ятовується (прості слова, короткі речення);
- перевірити на зрозумілість.

Приклади ключових повідомлень: Ми допомагаємо бізнесу досягати успіху завдяки інноваційним рішенням. Ми створюємо програмне забезпечення, яке спрощує життя наших клієнтів.

Оцінка ефективності соціальних мереж дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно використовується цей канал комунікації для досягнення бізнес-цілей. Основні показники ефективності (KPI):

- охоплення – кількість унікальних користувачів, які побачили ваш контент;
- залученість – кількість лайків, коментарів, репостів, інших взаємодій з вашим контентом;
- клікнення – кількість переходів за посиланнями у ваших публікаціях;
- конверсії – кількість підписників, нових клієнтів, продажів, отриманих завдяки соціальним мережам;
- трафік на сайт – кількість відвідувачів, які переходять на ваш сайт з соціальних мереж.

Інструменти для аналізу ефективності соціальних мереж:

- ❖ вбудована аналітика соціальних мереж, статистика про ефективність ваших публікацій;
- ❖ Google Analytics – дозволяє відстежувати трафік з соціальних мереж на ваш сайт, аналізувати поведінку користувачів;
- ❖ спеціалізовані інструменти для соціальних мереж (Буфери, Hootsuite, Sprout Social).

Для інтерпретації даних необхідно: порівняти показники з показниками конкурентів; відстежити динаміку показників з часом; проаналізувати, як соціальні мережі взаємодіють з іншими каналами маркетингу.

У разі виявлення низької ефективності необхідно: переглянути контент (цікавий, не відповідає інтересам аудиторії); змінити формат публікацій (текстові пости, відео, інфографіка); оптимізувати час публікації (час найбільшої активності аудиторії); залучити лідерів думок; запустити платну таргетовану рекламу для збільшення охоплення; регулярно вносити корективи.

Лекція 10. Тема 6. Вибір консультаційної організації

Види консультаційних організацій з питань менеджменту.

Внутрішні та зовнішні консультаційні організації з питань менеджменту.

Асоціації консультантів з управління.

Алгоритм пошуку консультаційної організації з питань менеджменту.

Технічне завдання консультанту з управління.

Аналіз пропозицій консультантів з управління.

Консалтингові організації з питань менеджменту – це компанії, які надають експертні послуги з управління різними аспектами бізнесу; допомагають підприємствам підвищити ефективність, вирішити проблеми, досягти стратегічних цілей.

Внутрішні консультанти – це співробітники компанії, які мають спеціальні знання, досвід в області управління; надають консультації з різних питань менеджменту. Переваги внутрішніх консультантів: знання компанії, доступ до внутрішньої інформації, швидка реакція на запити.

Зовнішні консультанти – це незалежні експерти / компанії, які спеціалізуються на наданні консультаційних послуг з менеджменту; пропонують об'єктивний погляд на проблеми бізнесу, надають незалежну оцінку ситуації, доступ до широкого спектру інструментів і методик. Переваги зовнішніх консультантів: об'єктивність, досвід роботи з різними галузями, доступ до нових ідей, технологій.

Консультаційні організації з питань менеджменту можна класифікувати за критеріями: розмір, спеціалізація, методи роботи:

1. Великі міжнародні консалтингові компанії – глобальні фірми з широким спектром послуг у галузі менеджменту, фінансів, ІТ; працюють з великими корпораціями, урядовими організаціями. (McKinsey & Company; Boston Consulting Group (BCG); Bain & Company; Deloitte, PwC (у сфері консалтингу). Особливості міжнародних консалтингових компаній: глобальний досвід і масштаби; велика кількість спеціалістів; широкий спектр консалтингових послуг.

2. Спеціалізовані консалтингові фірми – фокусуються на експертизі в конкретних галузях / функціях (маркетинг, операційний менеджмент, HR, ІТ-

консалтинг). (Gartner (ІТ-консалтинг); Korn Ferry (консалтинг з питань управління персоналом). Особливості спеціалізованих консалтингових компаній: експертиза у вузьких сферах; співпрацюють з бізнесами у конкретних індустріях (медицина, технології).

3. Бутикові консалтингові компанії – невеликі, які пропонують персоналізовані послуги для обмеженої кількості клієнтів; спеціалізуються на конкретних питаннях / забезпечують комплексний підхід до вирішення проблем клієнтів. Особливості: високий рівень персоналізації; близький контакт з клієнтами; гнучкість і швидкість реагування.

4. Фінансово-консалтингові компанії – фірми, які надають консультації з питань фінансового менеджменту (інвестиції, корпоративні фінанси, злиття, поглинання, податкове планування. (KPMG; Ernst & Young (EY). Особливості: експертність у фінансових процесах; високий рівень довіри з боку клієнтів завдяки відомим брендам.

5. Інформаційно-технологічні консалтингові фірми (ІТ-консалтинг) – спеціалізується на впровадженні нових технологій, програмного забезпечення для бізнесу; консультують у питаннях кібербезпеки, цифрової трансформації, автоматизації бізнес-процесів. (Accenture; IBM Global Services). Особливості: висока технічна компетентність; підтримка впровадження інновацій.

6. Незалежні консультанти (фрілансери) – індивідуальні спеціалісти, які працюють незалежно; є експертами в певній галузі, працюють з малими та середніми підприємствами. Особливості: низькі витрати для клієнта; високий рівень гнучкості; персональний підхід.

7. Академічні консалтингові центри – організації, засновані при університетах, дослідницьких інститутах, надають консультації, ґрунтуючись на наукових дослідженнях, аналітичних підходах. Особливості: орієнтація на наукові підходи; спеціалізуються на стратегічних дослідженнях, довгострокових прогнозах.

8. Державні, некомерційні консультаційні організації – організації, які можуть надавати консалтингові послуги безкоштовно / за низькими цінами; працюють з державними установами, некомерційними організаціями, соціальними проектами. Особливості: робота на суспільне благо; фокус на державному, соціальному секторі.

Різні види консалтингових організацій з управління надають бізнесам можливість вибору відповідно до потреб, ресурсів, специфіки проблем.

Асоціації консультантів з управління – це професійні об’єднання фахівців у галузі менеджменту; розробляють етичні кодекси, стандарти якості послуг, організовують конференції, семінари. Асоціації консультантів з управління відповідають за розвиток, підтримку якості консалтингових послуг, регулювання діяльності консультантів з управління; створюють стандарти професійної етики; сприяють професійному розвитку, навчанню консультантів; забезпечують платформу для обміну досвідом і побудови контактів серед фахівців. Основні ролі асоціацій консультантів з управління:

- підтримка професійних стандартів (професійної етики, кваліфікації, методів роботи для консультантів) для забезпечення якості послуг, що надаються консалтинговими компаніями / фахівцями;

- сертифікація консультантів з управління (certified management consultant, СМС – міжнародний сертифікат, який підтверджує високий рівень компетентності консультанта);

- професійний розвиток (тренінги, семінари, конференції, інші освітні заходи, що допомагають консультантам розвивати свої навички, бути в курсі останніх тенденцій у галузі менеджменту);

- захист інтересів консультантів перед державними органами, бізнес-спільнотою, іншими зацікавленими сторонами; лобіюють інтереси консалтингу, сприяють створенню сприятливого середовища, яке регулює діяльність консалтингових компаній з менеджменту;

- налагодження мережі ділових контактів консультантів, обмін досвідом з іншими компаніями для розвитку та залучення нових клієнтів;

- визнання, підвищення довіри клієнтів до консалтингової компанії, завдяки участі в асоціації, що свідчить про відповідність компанії / консультанта стандартам якості, етики.

Форми участі консалтингових компаній в асоціаціях:

- ❖ членство – консалтингові компанії приєднуються до асоціацій як повноправні члени, що дозволяє їм брати участь у всіх заходах, що організовуються асо-

ціацією, використовувати ресурси для професійного розвитку, отримувати підтримку у випадку труднощів;

- ❖ сертифікація консалтингових фірм для підвищення репутації; отримання сертифікатів від визнаних асоціацій підвищує довіру клієнтів до компанії та демонструє її здатність надавати високоякісні послуги;

- ❖ участь у комітетах та робочих групах, що дозволяє їм впливати на формування стандартів у галузі, розробці нових рекомендацій, підходів до менеджменту;

- ❖ спонсорство консалтинговими компаніями (заходів, конференцій, тренінгів, що проводять асоціації) та партнерство, що підвищує впізнаваність компанії потенційними клієнтами, дозволяє позиціонувати як лідера в галузі;

- ❖ участь у навчальних програмах, організованими асоціаціями, співробітників, що допомагає підвищувати кваліфікацію, підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Приклади асоціацій з управлінського консалтингу:

Міжнародна рада інститутів управлінського консультування (The International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI), CMC-Global) – глобальна асоціація, представляє інтереси сертифікованих консультантів з управління.

Institute of Management Consultants (IMC) – провідна організація в багатьох країнах, яка надає сертифікації, тренінги, підтримку консультантам.

European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO) – об'єднує національні асоціації консалтингу в Європі, сприяє розвитку галузі.

Отже, участь у асоціаціях допомагає консалтинговим компаніям розвивати свій бізнес, підвищувати рівень довіри з боку клієнтів, вдосконалювати професійні навички.

Становлення вітчизняного ринку консультаційних послуг характеризується поступовим створенням об'єднань консультантів, так:

- У 1993 році зареєстрована всеукраїнська асоціація «Укрконсалтинг» (10 компаній);

- У 1998 році – Асоціація Менеджмент Консультантів (45 індивідуальних членів);

➤ У 2002 році – Всеукраїнська Асоціація Центрів підтримки бізнесу (30 центрів);

➤ У 2005 році – Всеукраїнське об'єднання бізнес інтернет центрів (7 інтернет центрів);

➤ Українська консалтингова мережа;

➤ Українська мережа підтримки бізнесу;

➤ У 2015 році – громадська спілка «Міждержавна гільдія інженерів консультантів» (МГІК), яка є: афільованим членом Міжнародної Федерації Інженерів-Консультантів (FIDIC) і представляє інженерно-консалтингову індустрію у світовому масштабі, членом Європейської Федерації Інжинірингово-Консалтингових Асоціацій (EFCA). EFCA є представником FIDIC у Європі і об'єднує 30 професійних національних асоціацій країн Європейського Союзу. МГІК – незалежне професійне об'єднання, яке діє на принципах добровільності, самоврядування, вільного вибору території діяльності, прозорості, відкритості та публічності, та ставить за мету гармонізацію існуючої в Україні моделі ринку інжинірингових та консалтингових послуг до загальновизнаних міжнародних галузевих стандартів шляхом консолідації науково-технічного потенціалу учасників об'єднання та формування міцного експертного співтовариства, здатного ефективно адаптувати в Україні кращі світові практики.

Цілі перерахованих асоціацій – професіоналізація ринку консалтингу, впровадження норм консультування, інформаційна підтримка консалтингового бізнесу, надання маркетингових послуг консалтинговим компаніям учасникам.

Національний ринок учасників асоціацій незначний, що свідчить про не забезпечення відповідних переваг.

На національному ринку консультування існують певні проблеми:

- ✓ складність оцінки потенціалу ринку через його непрозорість;
- ✓ стереотипи у бізнесменів відносно консультантів;
- ✓ неструктурованість;
- ✓ диспропорції у попиті різних сегментів;
- ✓ існування відкритих ніш ринку та одночасна висока конкуренція в певних її видах;
- ✓ присутність не професійних консультантів на ринку;

✓ слабо розвинена ділова культура.

Проведені дослідження низького попиту на консалтингові послуги свідчать про основні причини:

- ❖ низька платоспроможність;
- ❖ низький рівень управлінської грамотності підприємців;
- ❖ низька цінність консалтингових послуг;
- ❖ складності постановки завдань на консалтинг;
- ❖ усвідомлення проблем клієнтами;
- ❖ відсутність комплексного підходу до управління.

Асоціації консалтингових компаній відіграють важливу роль у розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Вони об'єднують фахівців, сприяють підвищенню професійних стандартів, формують позитивний імідж галузі та впливають на формування законодавства.

Асоціації консалтингових компаній в Україні:

- Асоціація консалтингових фірм України (АКФУ), яка об'єднує широкий спектр консалтингових компаній;
- Українська асоціація менеджменту (УАМ), об'єднує фахівців з управління, в тому числі й консультантів;
- Регіональні, галузеві асоціації, об'єднують консультантів, що працюють у певних сферах / регіонах.

Асоціації консалтингових компаній відіграють важливу роль у розвитку ринку консалтингових послуг в Україні (сприяють підвищенню якості послуг, формують позитивний імідж галузі, створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу).

Алгоритм пошуку консультаційної організації з питань менеджменту:

1. Визначення потреб (формулювання проблеми, яку необхідно вирішити за допомогою консультанта.
2. Дослідження ринку (складення переліку консультантів / компаній, що надають консультаційні послуги).
3. Аналіз пропозицій (порівняння пропозицій різних консультантів за критеріями: досвід роботи в аналогічних проектах; кваліфікація консультантів; репутація на ринку; вартість послуг)

4. Відбір кандидатів з короткого списку потенційних консультантів.
5. Співбесіда з обраними консультантами (оцінити компетентність, розуміння потреб).
6. Прийняття рішення (вибір консультанта, який найбільш відповідає вимогам).

Технічне завдання – це детальний опис проекту, який плануєте реалізувати за допомогою консультанта з менеджменту:

- опис проблеми для вирішення;
- цілі проекту – конкретні результати, які ви хочете досягти;
- обсяг робіт – перелік завдань, які повинен виконати консультант;
- терміни виконання – графік виконання робіт;
- бюджет реалізації проекту;
- критерії оцінки результатів, ефективності роботи консультанта.

Аналіз пропозицій консультантів з управління

При аналізі пропозицій консультантів з менеджменту вивчають аспекти:

- ❖ розуміння консультантом проблеми клієнта, якість пропозицій щодо її вирішення;
- ❖ досвід, який досвід має консультант у вирішенні аналогічних проблем;
- ❖ методи, інструменти, які консультант планує використовувати;
- ❖ вартість послуг, очікування;
- ❖ гарантії якості, які надає консультант.

Вибір консультанта – це рішення, яке впливає на успіх бізнесу через найбільш ефективну допомогу в досягненні цілей.

Оцінка ефективності роботи консультанта з управління – це етап, який дозволяє визначити, наскільки успішно досягнуті цілі проекту. Вимоги до оцінки ефективності роботи консультанта: об'єктивність, вимірюваність, за визначеними критеріями (досягнення всіх поставлених у технічному завданні цілей; наскільки результати відповідають очікуванням клієнта; якість виконаних робіт, їх відповідність найкращим практикам у галузі; терміни виконання робіт; вартість проекту і отримані результати в межах бюджету; задоволеність клієнта; впровадження рекомендацій і отримані результати; розвиток компетенцій персоналу; вплив рекомендацій консультанта на бізнес в довгостроковій перспективі).

Методи оцінки ефективності консультації:

- ✓ опитування співробітників компанії, які брали участь у проекті;
- ✓ порівняння фактичних результатів з плановими показниками;
- ✓ розрахунок економічної ефективності проекту;
- ✓ залучення незалежних експертів для оцінки результатів проекту.

Інструменти оцінки ефективності консультації:

- балові шкали (оцінка задоволеності клієнтів, якості виконаних робіт);
- матриці (порівняння фактичних результатів з плановими);
- фінансові звіти (оцінка економічної ефективності проекту).

Оцінка ефективності роботи консультанта має проводитися систематично на всіх етапах проекту, що дозволить своєчасно виявити проблеми, внести необхідні корективи; при оцінці слід враховувати різні фактори (специфіка проекту; індивідуальні очікування клієнта від проекту; об'єктивність оцінки).

Правильна оцінка ефективності роботи консультанта дозволить:

- виявити сильні, слабкі сторони консультанта;
- оптимізувати процес співпраці з консультантом;
- прийняти рішення про подальше співробітництво;
- покращити якість наданих консультаційних послуг.

Лекція 11. Тема 7. Оформлення консультант-клієнтського співробітництва

Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги з менеджменту.

Принципи організації консультант-клієнтських відносин в управлінському консультуванні.

Характеристика експертного, діагностичного, навчального та інтегративного консультування з менеджменту, організація виконання консультаційних робіт.

Якість консалтингових послуг з менеджменту.

Зміст кінцевого консультаційного звіту з менеджменту.

Договори на консультаційні послуги з менеджменту є юридичною основою для співпраці між консалтинговою компанією / консультантом та клієнтом. Правильно складений договір забезпечує ясність відносин, визначає обов'язки сторін, захищає інтереси обох учасників. Форми договорів на консультаційні послуги з менеджменту:

1. Договір надання консультаційних послуг – форма договору, яка визначає умови надання конкретних консультаційних послуг.

2. Договір про надання послуг на основі ретейну (Retainer Agreement) – передбачає постійну співпрацю, де клієнт виплачує фіксовану суму за доступ до консультанта протягом визначеного періоду.

3. Проектний договір (Project-Based Agreement) – стосується виконання конкретного проекту з чітко визначеними цілями, термінами, результатами.

4. Договір на аутсорсинг управлінських функцій – консультант / консалтингова компанія бере на себе певні управлінські функції клієнта на тривалий строк.

5. Договір NDA (Non-Disclosure Agreement) – використовується для забезпечення конфіденційності інформації, якою обмінюються сторони під час надання консультаційних послуг.

6. Договір на результат (Performance-Based Contract) – оплата по таким договорам здійснюється залежно від досягнутих результатів, у разі виконання певних критеріїв, цілей.

7. Рамковий договір (Framework Agreement) – використовується для довгострокового співробітництва, коли клієнт планує залучати консультантів на різні проекти, встановлює загальні умови співпраці, деталі кожного проекту можуть бути зазначені в окремих додатках / угодах.

Структура договору на консультаційні послуги з менеджменту

1. Прейамбула (вступна частина), включає назву договору, дату укладення, імена та реквізити сторін, адреси, телефонні номери, електронні адреси (консультанта та клієнта).

2. Визначення термінів, що використовуються в договорі, для уникнення непорозумінь.

3. Предмет договору, описує обсяг та характер консультаційних послуг, які будуть надані, включаючи методологію, інструменти, очікувані результати, ключові показники ефективності (KPI), визначення критеріїв, за якими буде оцінюватися успішність наданих послуг.

4. Обов'язки сторін: консультанта (надання експертних порад, підготовка звітів); клієнта (надання необхідної інформації, своєчасна оплата).

5. Терміни виконання, встановлює строк дії договору, дедлайни для виконання певних етапів робіт, загальний термін завершення співпраці, план роботи, графік виконання робіт, включаючи етапи, відповідальних осіб, звітування, формат, частота надання звітів про роботу, яка виконана, досягнуті результати.

6. Вартість та порядок оплати, описує вартість послуг, умови оплати (аванс, етапні платежі, фіксована ціна), можливі додаткові витрати.

7. Конфіденційність, визначає умови захисту конфіденційної інформації, якою сторони обмінюються під час співпраці.

8. Відповідальність сторін, описує відповідальність консультанта за якість наданих послуг, відповідальність клієнта за своєчасну оплату, страхування, можливі вимоги до страхування відповідальності консультанта.

9. Форс-мажор, визначає обставини, які звільняють сторони від відповідальності за невиконання зобов'язань (стихійні лиха, війна).

10. Умови розірвання договору, описує умови, за яких договір може бути розірваний раніше строку, наслідки розірвання.

11. Вирішення спорів, визначає механізми вирішення спорів (переговори, медіацію, суд).

12. Інші положення (форми зміни договору, передачу прав та обов'язків, застосовне право, інтелектуальна власність, умови щодо прав на матеріали, звіти, аналітику, інші результати консультаційних послуг, процедури внесення змін до договору, включаючи необхідність письмової форми, умови вступу договору в силу, його чинність).

13. Підписи сторін уповноважених представників консультанта та клієнта, дата підписання договору.

Важливі аспекти при складанні договору:

- чіткість та зрозумілість, без двозначностей;
- комплексність, договір має охоплювати всі аспекти співпраці для уникнення непорозумінь у майбутньому;
- правова відповідність договору чинному законодавству України, містити всі необхідні юридичні положення;
- баланс інтересів, договір має захищати інтереси обох сторін, бути справедливим;
- передбачення можливості внесення змін до договору у разі необхідності.

Договори на консультаційні послуги з менеджменту мають важливе значення для регулювання відносин між консалтинговою компанією та клієнтом, визначають права, обов'язки, очікування обох сторін, забезпечують правову основу для

надання консультаційних послуг. Складання договору на консультаційні послуги з менеджменту є важливим етапом для успішної співпраці між консультантом та клієнтом. Ретельно розроблений договір забезпечує ясність відносин, захищає інтереси обох сторін, створює основу для ефективного досягнення поставлених цілей. Рекомендується залучати юридичних фахівців для перевірки договору перед його підписанням, щоб гарантувати його відповідність всім вимогам та законодавству.

Принципи організації консультант-клієнтських відносин у сфері управлінського консультування є ключовими для забезпечення успішної співпраці між консалтинговою компанією та клієнтом, допомагають встановити чіткі рамки взаємодії, що ґрунтуються на довірі, прозорості, відповідальності. Основні принципи, які є основою консультант-клієнтських відносин в управлінському консалтингу:

- довіра та взаємоповага, клієнт має бути впевнений, що консультант працює в його інтересах, а консультант, має довіряти тому, що клієнт надає правдиву, точну інформацію;
- взаємоповага означає, що обидві сторони цінують і поважають думки, позиції одна одної, що включає відкритий діалог, визнання компетентності, професіоналізму обох сторін;
- відкритість консультанта і клієнта щодо своїх очікувань, завдань, обмежень, що включає чесну комунікацію про терміни, бюджети, можливі ризики, результати співпраці; прозорість у процесах консультування означає, що консультант інформує клієнта про всі етапи своєї роботи, забезпечує доступ до необхідних звітів, результатів аналізу;
- чітке визначення цілей, очікувань проекту на початковому етапі співпраці клієнта і консультанта, які можна виміряти та оцінити; успіх консалтингової взаємодії залежить від узгоджених очікувань щодо кінцевого результату, розуміння, які саме послуги будуть надані;
- компетентність та професіоналізм консультанта, що передбачає постійне вдосконалення знань, навичок і досвіду, а також дотримання професійних стандартів; клієнт також має зобов'язання надавати необхідну інформацію, ресурси для успішної реалізації проекту.
- конфіденційність, у процесі консалтингових відносин консультанти отримують доступ до внутрішньої інформації про діяльність клієнта, тому необхідно забезпечити захист даних, що формує довіру з боку клієнта; консультанти зобов'язані не розголошувати інформацію про бізнес клієнта третім сторонам без дозволу;
- етичність і незалежність консультанта, не допускати зовнішнього впливу на свої рішення, рекомендації, що сприяє прийняттю неупереджених рішень; етичність передбачає дотримання професійних етичних норм (уникнення конфліктів інтересів, дотримання законодавства, правил галузі);

➤ гнучкість і адаптивність, консультант має бути готовим адаптувати свої методи і підходи до специфіки бізнесу клієнта, що у роботі з клієнтом дозволяє краще відповідати на його потреби, змінювати стратегії в разі необхідності; водночас клієнт має бути готовим змінювати свої початкові припущення, плани на основі об'єктивних даних і рекомендацій консультанта;

➤ відповідальність за успішність проекту: консультант – за якість наданих послуг і дотримання термінів, клієнт – за надання інформації та дотримання своїх зобов'язань щодо співпраці; відповідальність також означає, що консультант бере на себе відповідальність за результати своєї роботи і надає клієнту рекомендації, які реально можна втілити в життя;

➤ успішні відносини між консультантом і клієнтом ґрунтуються на спільній роботі, активній участі обох сторін у процесі; клієнт повинен активно залучатися до консультаційного процесу, надавати зворотний зв'язок і своєчасно реагувати на рекомендації; консультанти – діяти як партнери, допомагаючи клієнту в реалізації запланованих заходів і адаптації до змін; відносини між консультантом і клієнтом повинні бути спрямовані на досягнення конкретних результатів; консультант зобов'язаний орієнтуватися на досягнення узгоджених цілей і результатів, які можна виміряти і які впливають на бізнес клієнта; що включає регулярну оцінку прогресу, звітність і коригування дій у разі потреби.

Принципи організації консультант-клієнтських відносин в управлінському консультуванні забезпечують стабільність та ефективність взаємодії, допомагають обом сторонам чітко розуміти ролі, обов'язки, очікування, що сприяє досягненню поставлених цілей і успішному завершенню проектів.

Консультування з менеджменту є важливим інструментом для підвищення ефективності управління в організаціях, може здійснюватися в різних формах залежно від мети клієнта, специфіки завдань. Найбільш поширеними формами консультування є експертне, діагностичне, навчальне, інтегративне консультування:

1. Експертне консультування: консультант виступає в ролі фахівця, який надає клієнту конкретні рекомендації рішення проблем, спираючись на свій досвід і знання; в цьому випадку консультант має високу компетентність у певній галузі та пропонує клієнту готові стратегії, методи чи інструменти для досягнення бажаного результату; консультант проводить аналіз проблеми на основі інформації, наданої клієнтом; рішення, які пропонує консультант, зазвичай є чіткими і деталізованими; клієнт в основному пасивний, покладається на експертизу консультанта.

Організація виконання експертного консультування: збір даних і аналіз поточної ситуації; розробка рішення консультантом на основі свого досвіду та знань; надання клієнту рекомендацій / готового рішення; контроль за впровадженням рекомендацій (за потреби).

2. Діагностичне консультування: передбачає детальне вивчення ситуації в організації, пошук причин проблем; консультант проводить діагностику бізнес-процесів, управлінських рішень, організаційної культури для визначення пробле-

мних зон; на основі діагностики консультант надає рекомендації щодо покращення роботи організації; консультант вивчає організацію, встановлюючи діагноз проблемам; процес консультування орієнтований на пошук причин труднощів; клієнт активно бере участь у наданні інформації для діагностики.

Організація виконання діагностичного консультування:

- 1) збір даних через інтерв'ю, опитування, аналіз документів;
- 2) аналіз даних і визначення причин проблем;
- 3) надання звіту з діагностикою та рекомендаціями для вирішення виявлених проблем.

Можливе подальше супроводження реалізації рекомендацій.

3. Навчальне консультування: спрямоване на розвиток знань і навичок персоналу / менеджерів клієнта; консультант виконує роль наставника / тренера, допомагаючи клієнту самостійно розв'язувати проблеми в майбутньому шляхом підвищення рівня професійних компетенцій; консультант проводить навчання клієнта через тренінги, воркшопи / менторство; основна мета – розвиток навичок, які дозволять клієнту самостійно приймати рішення у майбутньому; клієнт бере активну участь у навчальному процесі.

Організація виконання:

- ❖ визначення потреб у навчанні, розвитку;
- ❖ розробка програми навчання з урахуванням специфіки організації;
- ❖ проведення тренінгів, семінарів / менторських сесій;
- ❖ оцінка результатів навчання через перевірку навичок / зворотний зв'язок.

4. Процесне консультування – це вид консультаційної діяльності, спрямований на оптимізацію бізнес-процесів компанії; консультанти допомагають клієнтам ідентифікувати неефективні процеси, розробляти нові / вдосконалювати існуючі, а також впроваджувати зміни; розглядає бізнес як систему взаємопов'язаних процесів; головна мета – досягнення конкретних результатів (підвищення ефективності, зниження витрат, покращення якості продукції / послуг); індивідуальний підхід; залучення персоналу компанії клієнта на всіх етапах; процеси є динамічними, тому потребують постійного аналізу та вдосконалення. Організація ефективного процесного консультування – це процес, який вимагає планування, координації зусиль, залучення різних учасників. Основні етапи процесного консультування:

➤ підготовчий етап (визначення цілей проекту (підвищення ефективності, зниження витрат, покращення якості); аналіз початкового стану, існуючих процесів, виявлення проблемних зон; створення команди проекту з представників клієнта та консультантів; розробка плану проекту (етапи, відповідальні, терміни, бюджет);

➤ діагностика процесів (збір даних про процеси (інтерв'ю, опитування, аналіз документів; моделювання процесів, візуалізація існуючих процесів за допомогою різних інструментів; аналіз ефективності, оцінка відповідності процесів стратегічним цілям, виявлення вузьких місць);

➤ розробка нових / вдосконалення існуючих процесів (створення моделей нових процесів; оптимізація існуючих процесів; розробка процедур та інструкцій);

➤ впровадження змін (презентація розроблених рішень; навчання персоналу; пілотне впровадження; повне впровадження);

➤ контроль та оцінка ефективності (моніторинг процесів; збір даних про результати; оцінка досягнення поставлених цілей; корегування процесів за необхідності).

Методики процесного консультування

❖ BPMN (Business Process Model and Notation) – мова моделювання бізнес-процесів, яка дозволяє візуалізувати та аналізувати процеси;

❖ Six Sigma – методологія, спрямована на зниження вартості та підвищення якості продукції / послуг шляхом усунення дефектів;

❖ Lean Manufacturing – філософія виробництва, спрямована на мінімізацію витрат і максимізацію вартості для клієнта;

❖ теорія обмежень – методологія, яка фокусується на ідентифікації та усуненні вузьких місць у процесах.

Переваги процесного консультування:

✓ підвищення ефективності, зменшення часу виконання процесів, зниження витрат, підвищення якості продукції / послуг;

✓ покращення управління, більш чітке розуміння бізнес-процесів, підвищення прозорості та контролю;

✓ збільшення гнучкості, здатність компанії швидко адаптуватися до змін ринку;

✓ підвищення задоволеності клієнтів, покращення якості продукції / послуг, скорочення часу обробки запитів.

Завдяки систематичному процесному підходу та використанню сучасних методик, консультанти допомагають компаніям досягати своїх цілей, отримувати конкурентні переваги.

Виклики процесного консультування:

❖ опір змінам співробітників, що потребує залучення їх до процесу та пояснення необхідності змін;

❖ відсутність необхідних даних ускладнює процес аналізу та моделювання процесів;

❖ відсутність підтримки керівництва не дозволяє впровадити зміни.

Успішне процесне консультування – це результат спільної роботи консультанта та клієнта, спрямованої на досягнення конкретних результатів.

5. Проектне консультування з менеджменту є специфічним видом управлінського консалтингу, спрямованим на допомогу організаціям у плануванні, реалізації, контролі проектів; включає як стратегічні, так і операційні аспекти управління проектами, допомагаючи клієнту досягти конкретних цілей у визначений час і з урахуванням встановленого бюджету.

Основні завдання проектного консультування

- планування проекту (ресурси, строки, цілі);
- ризик-менеджмент – мінімізація можливих ризиків під час реалізації проекту;
- контроль виконання, супровід проекту, моніторинг прогресу для забезпечення відповідності запланованим результатам;
- оцінка результатів, завершення проекту.

Етапи проектного консультування з менеджменту:

❖ підготовчий етап (ключові параметри проекту, планування його виконання; аналіз потреб клієнта для розуміння основних цілей проекту; формулювання мети проекту спільно з клієнтом, бажані результати, показники успіху; оцінка ресурсів (фінансові, людські, матеріальні), які будуть задіяні для виконання проекту; складання проектного плану з визначенням завдань, відповідальних осіб, строків виконання);

❖ розробка проектної документації (необхідні документи для управління проектом (технічне завдання – основні вимоги до виконання проекту; календарний план проекту з визначенням строків виконання кожного етапу; оцінка бюджету для кожного етапу і загальна оцінка витрат);

❖ реалізація проекту консультант забезпечує контроль і підтримку у виконанні проекту (моніторинг прогресу, виконання запланованих завдань, виявлення відхилень від плану, пропозиція коригуючих дій; контроль якості реалізації проекту встановленим стандартам; управління командою, залученою до виконання проекту; управління ризиками, мінімізація негативного впливу на проект);

❖ оцінка досягнутих результатів, завершення проекту (оформлення кінцевих звітів; порівняння отриманих результатів із запланованими цілями, оцінка успішності проекту);

❖ післяпроектний аналіз для вдосконалення процесів у майбутніх проектах.

Методи та інструменти проектного консультування

Методології управління проектами: PMBOK, PRINCE2, Agile / Scrum.

Програмні інструменти для управління проектами Microsoft Project, Trello, Asana, Jira – для планування та моніторингу.

Переваги проектного консультування: фокус на конкретних результатах (досягнення цілей у встановлені строки з певним бюджетом; ефективне використання ресурсів; зменшення ризиків; підвищення компетенцій клієнта.

В проектному консультуванні з менеджменту консультант допомагає клієнту розробити план проекту, супроводжує його на всіх етапах виконання, забезпечує досягнення поставлених цілей.

6. Інтегративне консультування: передбачає глибоку інтеграцію консультанта в бізнес-процеси клієнта; консультант стає частиною команди клієнта на певний період і допомагає не лише у визначенні проблем, а й у їх вирішенні; використовується для великих проектів / змін в організації; консультант активно бере участь у роботі організації, допомагає впроваджувати зміни та моніторити результа-

ти; поєднуються елементи експертного, діагностичного та навчального консультування; високий рівень взаємодії та співпраці між консультантом і клієнтом.

Організація виконання:

- ✓ консультант входить до складу команди клієнта на певний період;
- ✓ спільно з командою клієнта визначаються проблеми та рішення;
- ✓ консультант супроводжує процес впровадження змін, надаючи підтримку

на кожному етапі;

- ✓ оцінка результатів і коригування дій за потреби.

Процес консультування з менеджменту включає етапи:

- підготовка до консультування (визначення проблеми клієнта та обговорення очікувань; підписання договору на консультаційні послуги);
- збір інформації (проведення інтерв'ю, опитувань, аналізу документів, бізнес-процесів; діагностика організаційної структури, фінансового стану, стратегії);
- аналіз та розробка рекомендацій (оцінка даних і розробка рішень, заснованих на аналітичному підході; формулювання стратегії / конкретних рекомендацій);
- впровадження (реалізація рекомендацій у співпраці з клієнтом; можливе навчання / підвищення кваліфікації працівників клієнта);
- моніторинг і оцінка результатів (оцінка ефективності впроваджених заходів; надання зворотного зв'язку і коригування дій у разі потреби).

Кожен з цих етапів може варіюватися залежно від типу консультування, однак основна мета полягає в тому, щоб покращити роботу клієнта і досягти визначених результатів.

Якість консалтингових послуг з менеджменту – це поняття, яке охоплює спектр факторів, від компетентності консультанта до ефективності запропонованих рішень. Оцінка якості таких послуг є важливим етапом для будь-якої компанії, яка бажає залучити зовнішню експертизу. Основні критерії якості консалтингових послуг:

- ❖ компетентність консультанта (практичний досвід у вирішенні аналогічних проблем в інших компаніях; відповідна освіта, сертифікати, знання у конкретній галузі);
- ❖ репутація (позитивні відгуки від попередніх клієнтів);
- ❖ глибина аналізу (всебічний аналіз ситуації в компанії, виявлення основних проблем і причин їх виникнення);
- ❖ релевантність рекомендацій (актуальність запропонованих рішень для конкретної ситуації в компанії, відповідність її стратегічним цілям; практичність і легко впроваджувальність рекомендацій);
- ❖ якість звітності (чіткість, структурованість, зрозумілість для менеджерів різного рівня, містити всі необхідні дані);
- ❖ підтримка консультанта після проекту (допомога у впровадженні рекомендацій);

❖ етичність (дотримуватись етичних норм, зберігати конфіденційність інформації, діяти в інтересах клієнта);

❖ співпраця з клієнтом на всіх етапах проекту.

Для оцінки якості консалтингових послуг необхідно зібрати:

✓ відгуки клієнтів про роботу консультанта / компанії на різних платформах;

✓ портфоліо проектів, які консультант вже реалізував;

✓ рекомендації інших компаній, які користувалися послугами консультанта;

✓ та провести співбесіду з консультантом, щоб оцінити його компетентність, розуміння потреб;

✓ і замовити невеликий пробний проект, щоб оцінити якість роботи консультанта перед початком великого проекту.

На якість консалтингових послуг впливають:

❖ досвід консультанта (чим більше досвіду у консультанта, тим вища ймовірність того, що він запропонує ефективні рішення);

❖ спеціалізація на конкретних питаннях менеджменту;

❖ методи роботи для проведення аналізу і розробки ефективних рішень;

❖ робота команди і індивідуальні компетентності консультантів .

Від правильного вибору консультанта залежить ефективність впровадження змін і досягнення стратегічних цілей компанії.

Причини незадоволеності клієнта результатами співробітництва з консультантом: у консультанта погані навички ділового спілкування; низька кваліфікація консультанта; відсутність зворотнього зв'язку і творчого підходу; невміння передавати знання і досвід.

Таблиця 8 – Напрямки та цілі контролю

Напрямки контролю	Цілі контролю
1. Час	Забезпечити завершення проекту і досягнення результатів у встановлений термін
2. Фінанси	Дати можливість клієнту і консультанту керувати своїми витратами: - не перевищувати обсяг запланованих ресурсів; - окупність
3. Інформація	Зафіксувати результати кожного етапу і проекту в цілому. Довести результати до відповідних відділів, виконавців. Використати як основу для прийняття управлінських рішень
4. Якість	Порівняти: проміжні і остаточні результати проекту із запланованими; забезпеченість необхідними ресурсами.
5. Організація процесу консультування	Оцінити правильність визначення завдань, відповідальності, принципів спільної роботи клієнта і консультанта

Причини незадоволеності консультанта: незацікавленість менеджерів організації клієнта; невідповідність рівня компетентності зайнятого в проекті персоналу організації клієнта характеру поставлених завдань; низька активність зайнятого в проекті персоналу організації клієнта; небажання клієнта навчатись; відсутність зворотнього зв'язку; зростання витрат часу в зв'язку з неефективною роботою клієнта; виконання роботи клієнта; неповнота надання інформації клієнтом; фінансові складності клієнта.

Кінцевий консультаційний звіт з менеджменту є документом, який підсумовує результати роботи консультанта, містить рекомендації для клієнта. Зміст кінцевого консультаційного звіту залежить від конкретного проекту, специфіки проблеми, яку було вирішено. Структура кінцевого консультаційного звіту з менеджменту:

- титульний лист (назва проекту / проблеми, що досліджувалась; назва консалтингової компанії / консультанта; назва організації-клієнта; дата подання звіту);

- резюме – стислий огляд всього звіту для керівників, які можуть не мати часу вивчати деталі (короткий опис основної мети консалтингового проекту; основні висновки та ключові рекомендації);

- опис проблеми клієнта (цілі та завдання консалтингового проекту; обґрунтування актуальності вирішення цієї проблеми для бізнесу клієнта; методологія – опис методів і підходів, які були використані для аналізу ситуації; джерела інформації (інтерв'ю, опитування, аналіз документів); використані аналітичні інструменти, моделі / методики для дослідження);

- аналіз поточної ситуації (внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на проблему (SWOT – аналіз); організаційна структура, бізнес-процеси, фінансові показники ринку / конкурентного середовища; основні проблеми / бар'єри виявлені в ході аналізу; причини проблем);

- рекомендації для вирішення виявлених проблем (кроки, які потрібно зробити для досягнення цілей; запропоновані зміни в організаційній структурі, управлінських процесах, стратегії / інших сферах діяльності клієнта; оцінка можливих ризиків і пропозиції щодо їх мінімізації);

➤ план впровадження (графік реалізації кожного етапу змін; відповідальні особи / відділи, які будуть залучені до впровадження; оцінка ресурсів, необхідних для реалізації (фінансові, людські, часові); очікувані результати);

➤ оцінка ефекту від впровадження рекомендацій (очікувані зміни в організаційних показниках (підвищення ефективності, прибутковості, зниження витрат); прогноз короткострокових та довгострокових результатів для організації; моніторинг та оцінка; методи оцінки успішності реалізації рекомендацій; можливі коригувальні заходи у разі відхилення від плану);

➤ додаткові матеріали, які допоможуть зрозуміти процес консультування, (опитувальники, діаграми, графіки, фінансові показники, інтерв'ю з ключовими співробітниками; аналітичні матеріали, які не увійшли до основної частини звіту).

Вимоги до змісту кінцевого консультаційного звіту з менеджменту:

✓ ясність, логічність викладення, щоб клієнт міг зрозуміти кожен етап аналізу та рекомендацій;

✓ практичність і реалістичність, які можна впровадити в конкретних умовах клієнта;

✓ чіткий план дій із впровадження (етапи, строки, відповідальних осіб, ресурси).

Зміст кінцевого консультаційного звіту має на меті забезпечити клієнта чіткою дорожньою картою для вирішення проблеми та досягнення успіху.

Лекція 12. Тема 8. Структурування проблемного поля організації

Проблеми росту бізнесу.

Організаційна патологія.

Організаційна діагностика в управлінському консалтингу.

Структуризація проблемного поля в управлінському консалтингу.

Проблеми росту бізнесу виникають, коли компанія починає швидко розвиватися і стикатися з новими викликами, пов'язаними з масштабуванням своєї діяльності (управління ресурсами, підтримання якості продукції / послуг).

Зростання бізнесу супроводжується певними проблемами на кожній стадії його життєвого циклу. Також компанії стикаються з різними викликами залежно від того, чи вони є стартапом, швидко зростаючим підприємством / зрілою організацією. Успіх полягає у здатності ефективно адаптуватися до змін і вирішувати ці проблеми.

Стадії життєвого циклу бізнесу:

➤ Запуск (Start-up), активно шукає клієнтів та ринки.

Проблеми: дефіцит стартового капіталу для розробки продукту, маркетингу, масштабування; низька впізнаваність, складності з виходом на ринок, залученням клієнтів; невизначеність бізнес-моделі, необхідність її постійного коригування.

Шляхи вирішення: залучення інвестицій, пошук венчурного капіталу, грантів / фінансування від бізнес-ангелів; фокус на ринку, клієнтах, створення мінімально життєздатного продукту (MVP), тестування його на ринку; адаптивна бізнес-модель, гнучке налаштування бізнес-моделі на основі відгуків ринку, споживачів.

➤ Ріст (Growth), починає зростати швидкими темпами, збільшуючи кількість клієнтів, продуктів, послуг.

Проблеми: з масштабуванням, ускладнення бізнес-процесів через швидкий ріст; контроль якості, збільшення кількості клієнтів, продуктів може знизити рівень якості послуг / товарів; недостатність управлінського досвіду / систем для управління великою кількістю операцій.

Шляхи вирішення: автоматизація процесів, впровадження ІТ-рішень для управління операціями, продажами, клієнтськими взаємовідносинами; створення стандартів якості, розробка систем управління якістю для контролю за продукцією / послугами; залучення професійних менеджерів для делегування відповідальності, оптимізації бізнес-процесів.

➤ Зрілість (Maturity), темпи зростання сповільнюються, бізнес стабілізується, і головний акцент робиться на підтримці конкурентоспроможності.

Проблеми: Насиченість ринку, досягнення піку зростання через обмеження ринку / підвищену конкуренцію; зниження інноваційної активності, компанії можуть зосередитися на підтримці існуючих продуктів, а не на інноваціях; невідповідність структурі ринку, зміни в економіці, технологіях / споживчих уподобаннях можуть зробити бізнес-модель застарілою.

Шляхи вирішення: диверсифікація продуктів, послуг, розширення асортименту та пошук нових ринкових ніш; інвестування в інновації, створення інноваційних продуктів, запровадження нових технологій для забезпечення довгострокового зростання; оптимізація витрат, оцінка операційних витрат і зосередження на оптимізації витрат для підтримки конкурентоспроможності.

➤ Спад (Decline), якщо компанія не адаптується до ринкових змін / не інвестує в інновації, вона може опинитися на стадії занепаду.

Проблеми: зниження продажів, зменшення попиту на продукти / послуги через конкуренцію / зміну споживчих вподобань; втрата ринкових позицій, конкуренти можуть обійти компанію завдяки новим технологіям / інноваціям; фінансові труднощі, зниження доходів призводить до труднощів у фінансуванні операцій.

Шляхи вирішення: реструктуризація бізнесу, проведення реструктуризації / злиття з іншими компаніями для оптимізації витрат і підвищення ефективності; перехід на нові ринки, вихід на нові географічні ринки / ринки зростання з новими продуктами; реінжиніринг бізнес-процесів, повторне оцінювання, радикальна зміна ключових бізнес-процесів для підвищення їх ефективності.

Розглянемо універсальні рішення проблем зростання бізнесу:

- ❖ готовність організації до змін, адаптації до нових умов;
- ❖ розвиток корпоративної культури, формування команди з високою мотивацією, відповідальністю для реалізації нових стратегій;
- ❖ постійне навчання, розвиток працівників для вирішення проблем на будь-якому етапі росту бізнесу;
- ❖ підтримка стабільного фінансового стану через диверсифікацію джерел доходів, збереження резервів.

Зростання бізнесу на різних стадіях життєвого циклу супроводжується унікальними проблемами, які вимагають специфічних підходів до їх вирішення.

Модель зростання Грейнера (1972) – це концепція, яка пояснює, як компанії розвиваються через різні стадії росту, з якими проблемами вони стикаються на кожній з цих стадій, які типи криз можуть виникати. Ця модель демонструє як бізнес адаптується до зростання та змін. Основні стадії зростання бізнесу за моделлю Грейнера, кожна з яких закінчується кризою, яка вимагає від компанії адаптації для подальшого успішного розвитку:

1. Стадія творчості (Creativity) - компанія знаходиться на початку життєвого циклу; засновники та невелика команда працюють над створенням продукту / послуги; увага приділяється інноваціям, креативності, розробці продукту, пошуку ринкових можливостей.

Криза керівництва – компанія зростає, хаотичний стиль управління стає неефективним; нестача структури, керівництва призводить до проблем в управлінні бізнесом.

Вирішення – впровадження чіткої структури управління, наймання професійного менеджера / впровадження формальних систем контролю.

2. Стадія директивного управління (Direction) – після вирішення проблем з керівництвом, компанія починає застосовувати більш формальні процедури, структури управління; створюються основні функції (виробництво, маркетинг, фінанси, продажі).

Криза автономії – компанія продовжує зростати, виникає потреба в більшій автономії середнього менеджменту; централізоване керівництво стає перешкодою для швидкої реакції на зміни.

Вирішення – делегування повноважень середньому рівню управління, децентралізація влади.

3. Стадія делегування (Delegation) – менеджмент отримує більше повноважень і відповідальності; структури управління стають децентралізованими, що дозволяє підвищити гнучкість і швидкість реагування на ринкові зміни.

Криза контролю – з децентралізацією з'являється ризик втрати контролю з боку вищого керівництва; окремі підрозділи можуть почати діяти занадто незалежно, що створює хаос і неефективність у роботі компанії.

Вирішення – впровадження систем звітності, посилення контролю за результатами діяльності різних підрозділів.

4. Стадія координації (Coordination) – впроваджуються системи координації, звітності; бізнес-процеси стандартизуються, компанія починає інтегрувати діяльність різних підрозділів через більш жорсткі структури управління.

Криза бюрократії – надмірна бюрократія може заважати інноваціям, ефективності; рішення приймаються повільно через складність процесів.

Вирішення – спрощення процесів управління, впровадження гнучких і менш бюрократичних систем прийняття рішень.

5. Стадія співпраці (Collaboration) – компанія впроваджує нові форми організаційних структур, спрямовані на посилення співпраці між підрозділами; комунікація стає більш відкритою, акцент на спільних рішеннях, командній роботі.

Криза виснаження – працівники можуть відчувати виснаження через високий рівень взаємодії, вимог до співпраці; керівництво відчуває тиск через необхідність постійної участі в прийнятті рішень.

Вирішення – пошук шляхів для підтримання мотивації працівників, розвиток програм для покращення добробуту, запобігання професійному вигоранню.

6. Можлива стадія альянсів (Extra-organizational solutions) – компанія може почати шукати зовнішні ресурси для подальшого зростання (злиття, поглинання, створення стратегічних альянсів з іншими компаніями).

Криза ідентичності – компанія може втратити свою корпоративну культуру, якщо надмірно залежатиме від зовнішніх партнерів.

Вирішення – балансування між зовнішніми ресурсами та підтриманням внутрішньої ідентичності, культури компанії.

Модель Грейнера підкреслює, що бізнес не може зростати без періодичних криз, вирішення яких є ключовим фактором, який визначає успішність подальшого розвитку компанії.

Класифікація проблем росту бізнесу:

1. Фінансові проблеми (дефіцит грошових коштів, розширення потребує значних інвестицій в основні засоби, нові технології, маркетинг, найм персоналу; керування грошовими потоками, зростають зобов'язання перед постачальниками, кредиторами; пошук джерел фінансування (кредити, інвестицій, фінансування через випуск акцій).

2. Управління персоналом (недостатня кількість кваліфікованих працівників, потреба швидкого найму кваліфікованих працівників; зростання навантаження на існуючий персонал, збільшення обсягу роботи, перевантаження, зниження продуктивності; проблеми з корпоративною культурою, ризик втратити початкову корпоративну культуру; конфлікти між старими працівниками та новими членами команди).

3. Операційні труднощі (неефективні бізнес-процеси для більшого масштабу бізнесу, відсутність автоматизації, старі системи можуть призвести до затримок і втрат; логістичні проблеми, складніше координувати логістику, постачання, складування, дистрибуцію продукції; контроль якості, масштабування бізнесу супроводжується зниженням якості продукту / послуги, якщо не впроваджено належних заходів контролю).

4. Управління клієнтами (проблеми з обслуговуванням клієнтів через недостатні ресурси / невідповідний персонал; зміни в споживчій базі, зі зростанням компанія залучає нові ринки / категорії клієнтів, що впливає на ставлення до поточних споживачів).

5. Маркетинг та продажі (відсутність стратегії розширення ринку, під час росту бізнесу важливо розуміти, які нові ринки підходять для розширення; зростання привертає увагу конкурентів, які відповідають агресивними заходами (ціновими війнами, інноваціями).

6. Організаційні проблеми (делегування повноважень, зі зростанням компанії засновники / ключові керівники не встигають контролювати всі аспекти бізнесу, що потребує делегування повноважень, створення сильної управлінської команди; відсутність структури, ієрархії, швидке зростання призводить до хаосу).

7. Технологічні виклики (застаріла інфраструктура, у процесі росту наявні ІТ-системи не витримують навантаження / не можуть підтримувати нові процеси; зі зростанням обсягу бізнесу підвищується ймовірність кібератак, втрати даних / витоку конфіденційної інформації; під час масштабування бізнес може втратити зосередженість на ключових продуктах / послугах і працювати в занадто багатьох напрямках; стратегія, яка добре працювала для малого бізнесу, може не підходити для великої компанії, необхідно постійно переглядати, коригувати стратегію із зростанням.

Заходи для подолання проблем росту бізнесу:

➤ планування, розробка прогнозів, щоб компанії передбачити проблеми, підготовлюватися до них;

- автоматизація процесів, використання нових технологій, що скорочує час виконання завдань для уникнення помилок;
- залучення досвідчених менеджерів, фахівців для вирішення управлінських, операційних завдань;
- впровадження жорсткого контролю за грошовими потоками для уникнення фінансових проблем;
- збереження, розвиток корпоративної культури для забезпечення цілісності команди;
- постійний контроль над бізнес-процесами, ринком, конкурентами для швидкого реагування на зміни, виправлення помилок.

Проблеми росту бізнесу є природною частиною його розвитку, і їх ефективне подолання вимагає стратегічного підходу, гнучкості та готовності до змін.

Модель управління бізнес організацією Адізеса, дивись таблицю 9:

- організація розвивається як живий організм;
- у кожній організації на кожному з етапів життєвого циклу існують проблеми;
- проблеми організації поділяються на проблеми росту та організаційні патології;
- хвороби росту організація виліковує самостійно;
- лікування організаційних патологій потребує зовнішнього втручання;
- головна мета організації уникнути стадії занепаду;
- початок останньої стадії організації заздалегідь не визначено.

Таблиця 9. Класифікація організаційних проблем бізнесу

Організаційні проблеми	
Проблеми зростання організації (характерні для певного етапу життєвого циклу організації)	Організаційні патології (не пов'язані з етапом життєвого циклу організації, мають значну руйнівну силу)

Організаційна патологія – це системні проблеми, дисфункції, які виникають у діяльності організацій, негативно впливають на ефективність, продуктивність, здатність досягати стратегічних цілей. Причини організаційних патологій – внут-

рішні конфлікти, помилки у керівництві, неефективні процеси, неправильні структури управління.

Організаційна патологія може включати:

- ❖ відхилення від нормальної діяльності, викривлення процесів;
- ❖ дисфункціональні відносини, проблеми у взаємодії між співробітниками / підрозділами;
- ❖ невідповідність стратегії і ресурсів, стратегічні цілі організації не підкріплені необхідними ресурсами / процесами;
- ❖ втрату гнучкості, нездатність організації швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Класифікація організаційних патологій:

1) За джерелом виникнення (внутрішня патологія – це проблеми, що виникають внаслідок внутрішніх факторів організації (неефективне керівництво, неправильна структура управління, відсутність мотивації у працівників); зовнішня патологія – виникає під впливом зовнішніх факторів (зміни ринку, нові закони, економічні умови) які організація не може / не встигає враховувати).

2) За рівнем впливу на організацію (стратегічна патологія – невідповідність між стратегічними цілями організації та її поточними можливостями (результат неякісного стратегічного планування / відсутності довгострокової візії бізнесу; операційна патологія – конкретні проблеми у повсякденній діяльності організації (неефективні бізнес-процеси, поганий контроль якості / проблеми з виконанням завдань).

3) За характером прояву (патологія структури – неефективна організаційна структура (ланцюги прийняття рішень довгі, підрозділи не узгоджують свої дії / існує конфлікт повноважень); патологія комунікацій – виникає внаслідок неправильного обміну інформацією / відсутності ефективної комунікації між працівниками чи відділами; патологія управління – включає помилки у лідерстві, надмірний контроль, відсутність делегування / неправильний підхід до мотивації персоналу).

4) За ступенем усунення (реактивна патологія – організації реагує на проблеми лише тоді, коли вони стають критичними; можуть перерости в кризу, якщо їх не вирішувати на початковому етапі; проактивна патологія – організація намагається виявити і вирішити потенційні проблеми до того, як вони стануть серйозними).

5) За об'єктом управління (керівництво; персонал), дивись таблиця 10.

6) Суб'єкт-об'єктна організаційна патологія, дивись таблиця 11.

Причини виникнення проблем в структурі управлінської підсистеми: централізація управління; закритість системи; відсутність взаєморозуміння менеджера з підлеглими; ігнорування потреб підлеглих.

Таблиця 10. Класифікація організаційних патологій за об'єктом управління

Найменування об'єкта	Ознака організаційної патології	Зміст організаційної патології
Керівництво	Міра влади	Надмірна влада
	Неформальна влада	Недієздатність формальної влади
	Порушення принципу одно керівництва	Ігнорування організаційного порядку, субординації
	Бюрократія та управлінська культура	Використання службового положення не на користь організації
Персонал	Кадрова політика	Відсутність процедур підбору кадрів, страх звільнення
	Оцінка кадрів	Суб'єктивна, просування не відповідних
	Люмпенізація (втрата професійності)	Посереднє виконання робіт; відсутність підвищення кваліфікації; зрівняння

Шляхи вирішення проблем в структурі управлінської підсистеми: децентралізація управління; заохочення менеджерів ініціювати нестандартні підходи; покращення мікроклімату в організації; вдосконалення організаційної структури (найм працівників, розподіл повноважень і відповідальності, встановлення зв'язків).

Причини виникнення проблем в організаційних відносинах: відсутність етичних норм, принципів; непорозуміння; відсутність субординації; відсутність стратегії бізнесу.

Шляхи вирішення проблем в організаційних відносинах: розробка етичного кодексу організації; конструктивне вирішення конфліктів; розробка стратегії; розвиток корпоративної культури.

Причини виникнення проблем в управлінських рішеннях: відсутність системи мотивації; невпевненість менеджера; недостатність інформації, даних при прийнятті рішень; відсутність зворотнього зв'язку; неефективні комунікаційні канали.

Шляхи вирішення проблем в управлінських рішеннях: підвищити ефективність комунікацій; більш глибокий аналіз ситуації при прийнятті управлінських рішень; впровадження системи мотивації; врахувати інтереси підлеглих перед прийняттям управлінських рішень; посилення контролю над виконанням прийнятих управлінських рішень.

Таблиця 11. Класифікація суб'єкт-об'єктних організаційних патологій

Патології бізнес-організації			
I. Патології керованого об'єкту:			
- фінансова неспроможність			
- етико-правові порушення			
- соціальна напруженість			
- неконкурентоспроможність			
II. Патології суб'єкту, який керує:			
1) В структурі керуючої підсистеми, проблеми:	2) В організаційних відносинах, проблеми:	3) В управлінських рішеннях, проблеми:	4) В процесі створення команд, проблеми:
- панування структури над функцією (мотивація, нові пріоритети)	- конфлікт (правила)	- маятникові рішення (горизонтальні зв'язки)	- підлеглих не стосуються проблеми менеджера
- автаркія (замкненість) підрозділів (корпоративна культура)	- некерованість – втрата контролю (зняти протиріччя між зростанням і розвитком)	- дулювання організаційного порядку (підтримка організаційного порядку)	- менеджер виконує завдання за підлеглих, які вдячні та коментують роботу
- організаційна бюрократія (прозорість діяльності)	- безсуб'єктність, переважання особистих відносин над професійними (обмежити)	- ігнорування організаційного порядку	- працюють над спільною роботою при гострій конфліктності між собою
- несумісність особистості і функції (ефективний розподіл функцій)	- розпилення цілей (візія бізнесу – етичні цінності) (зменшення рівнів, горизонтальна комунікація)	- розрив між рішеннями та реалізацією (дисципліна, підвищення якості рішень)	- менеджер принижує підлеглих але вимагає лояльності до себе особисто і розраховує на відданість
- відсутність творчості ()	- кліка – споживче ставлення до роботи (відкрите обговорення проблеми)	- стагнація (мотивація, управління змінами)	- залучення підлеглих до прийняття рішень, при цьому карає за помилки
		- придушення розвитку функціонуванням	- прийняття рішення, яке відповідає груповій думці
		- демотивуючий тиль керівництва (етичні стандарти, розвиток культури)	- соціальний ледар (члени групи мають надію, що їх завдання виконає інший член групи)
		- інверсія – результат протилежний меті (багатоваріантність в режимі взаєморефлексії)	- нечіткий розподіл ролей і відповідальності
			- відсутність довіри між членами команди

Причини патологій в процесі створення команд: недостатня комунікація, нерозуміння ролей, завдань; відсутність лідерства, нездатність лідера мотивувати команду, приймати рішення; конфлікти між членами команди, різниця у поглядах, цінностях, конкуренція за ресурси; нечіткі цілі, завдання, не розуміння мети; недостатня мотивація в досягненні спільних цілей, відсутність винагороди за успіхи; несприятливий клімат в організації, високий рівень стресу, негативна атмосфера, відсутність довіри між членами команди та керівництвом.

Шляхи вирішення проблем в процесі створення команд: відбір членів команди з різними навичками але здатних працювати в команді; проведення регулярних зустрічей для обговорення поточних завдань, проблем, досягнень; оцінка роботи кожного члена команди і надання зворотного зв'язку; розвиток командних навичок; розвиток лідерських навичок; система мотивації.

Для вирішення проблем, таблиця 10, що призводять до організаційної патології, необхідний комплексний підхід, який містить аналіз причин, розробку стратегії вирішення, реалізацію необхідних змін:

- Діагностика організаційної патології – аналіз організації, процесів. Методи діагностики: SWOT – аналіз; аудит бізнес-процесів (ефективність, відповідність цілям організації; аналіз корпоративної культури (цінностей, поведінки, взаємодії в організації), що можуть впливати на її ефективність.

- Розробка заходів для усунення патологій – реорганізація структури (скоротити ланцюг прийняття рішень, забезпечити узгодження між підрозділами, підвищити ефективність керівництва); покращення комунікації (ефективні механізми комунікації між працівниками, відділами для своєчасного обміну інформацією; оптимізація бізнес-процесів; впровадження більш ефективних процесів, автоматизація рутинних операцій, покращення контролю якості.

- Стратегічні зміни – розробка нової стратегії (переглянути довгострокові цілі, розробити новий стратегічний план); підвищення гнучкості (створення механізмів для швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі – нові тенденції ринку / технології).

- Навчання і розвиток – підвищення кваліфікації персоналу (навчання працівників новим навичкам, знанням для підвищення продуктивності, адаптованості до змін; розвиток лідерських якостей керівників для ефективної системи управління).

Організаційна патологія може призводити до зниження ефективності бізнесу, зростання конфліктів і невиконання стратегічних цілей. Вчасне виявлення та вирішення проблем дозволяє організації підтримувати конкурентоспроможність.

Протиріччя вбудованих проблем (не вирішується повністю): між стабільністю і розвитком; між цілями організації й цілями її працівників. Протиріччя соціокультурних проблем (тривалі за часом) зумовлені зовнішнім середовищем (звички, традиції).

Таблиця 12. Матриця організаційних проблем

Тип формулювання	Тип проблем		
	вбудовані	соціокультурні	ситуативні
називні	Працівники очікують багато отримувати та мало працювати	В працівників достатньо часті перерви	Дублювання вділом збуту роботи відділку маркетингу
причинно-наслідкові	Слабкий зв'язок між трудовим внеском та заробітною платнею, що не зацікавлює працівника	Традиційні перерви віднімають багато робочого часу	Відділки дублюють один одного тому що не розроблено посадові інструкції
антитезисні	Продуктивність труда знижується, а заробітна платня зростає	Перерви шкодять іміджу організації	У новій структурі організації створено відділ маркетингу але компетенції відділку збуту не змінені

Ситуативні проблеми залежать від стану організації та її оточення.

Називні проблеми схожі на скарги.

При формулюванні причинно-наслідкових проблем виділяють причини й слідство.

Антитезисне формулювання проблеми містить завдання для вирішення.

Постановка проблеми, визначення мети, критерію її досягнення дозволяє контролювати результати, дивись таблицю 13.

Таблиця 13. Класифікація проблем і методів їх вирішення

Клас проблем	Характеристика проблем	Методи вирішення проблем і завдань
1. Добре структуровані проблеми	Залежності між елементами, ознаками і характеристиками можуть бути виражені в числах (кількісні оцінки)	математичне моделювання, ланцюгове моделювання, лінійне, нелінійне, математичного програмування
2. Неструктуровані проблеми	Істотні залежності, характеристики і ресурси описані якісно, кількісні залежності між ними невідомі, або ж виявити їх дуже складно	Інтуїтивні методи (експертиза, «мозковий штурм»), методи побудови сценаріїв, евристичні методи
3. Слабко структуровані проблеми	Містять в собі якісні елементи і кількісні показники (якісні категорії домінують)	Системний аналіз, теорія ігор, аналіз теорії корисності, евристичне моделювання (програмування)

Завдання організаційної діагностики характеристика стану об'єкта та прогнозування ситуації, а також пошук шляхів вирішення поточних і можливих проблем.

Методологічні підходи до діагностики:

Системний – аналіз взаємовідносин між різними взаємопов'язаними частинами структури підприємства і його організаційної культури;

Нормативний – визначення відхилень стану об'єкта від еталонного за показниками;

Ситуаційний – процес управління розглядається як безперервний ланцюг унікальних управлінських ситуацій, при цьому стан об'єкта, якого проводять діагностику має відповідати специфіці ситуації;

Проблемний – увага фокусується на управлінській ситуації як результаті унікальної комбінації проблем, що виникають на різних рівнях організації.

Кращим вважають підхід, який забезпечує більш точний прогноз, а також використовує мінімальне число змінних для пояснення області, яка цікавить консультанта.

Організаційні інтервенції – це заходи, пов'язані з впливом на організацію, які повинні внести в її діяльність позитивні зміни та закріпити їх.

Принципи організаційних змін:

- щоб щось змінювати, слід це зрозуміти;
- не можна змінювати щось одне у системі;
- люди опираються всьому, за що їх можуть покарати;
- люди готові йти на поступки заради майбутнього виграшу;
- зміни не проходять без стресу;
- залучення до участі у визначенні цілей і стратегії змін скорочує рівень опору ним і збільшує імовірність взяття необхідних зобов'язань з боку працівників. Зміни відбуваються, коли кожен з учасників прийме рішення реалізувати цю зміну;
- зміни у поведінці здійснюються дрібними кроками;
- правда більш важлива у період змін;
- процеси мислення і динаміка відношень стають стійкими, якщо зміни успішні.

Головним етапом проведення змін є оцінка готовності підприємства та працівників до їх здійснення.

Складові оцінки готовності до змін:

інформаційна – ступінь організаційної діагностики, систематичність аналізу, якість управлінських рішень;

організаційна – наявність керівника змін, який очолює процес проведення змін, достатність працівників, узгодженість планів;

фінансово-матеріальна – достатність ресурсів, їх раціональний розподіл;

психологічна – виявлення причин опору змінам, ступінь задоволення працівників та готовність до змін.

Оцінка готовності працівників до змін здійснюється співставленням:

- ❖ ступеню задоволеності станом справ (високий – готовність до
- ❖ змін низька);

- ❖ особистим ризиком при можливому проведенні змін;
- ❖ очікувань щодо заходів проведення змін;
- ❖ види опору змінам.

Організаційна діагностика – це систематичний процес збору, аналізу інформації про стан організації з метою виявлення сильних і слабких сторін, можливостей, загроз. Організаційна діагностика є першим з етапів управлінського консультування.

Мета організаційної діагностики в управлінському консалтингу:

- виявлення проблем, ідентифікація проблемних зон в організації, які перешкоджають досягненню поставлених цілей;
- оцінка потенціалу, визначення сильних сторін організації, які можна використати для досягнення конкурентних переваг;
- розробка рекомендацій щодо покращення ефективності роботи організації;
- обґрунтування стратегічних рішень, надання об'єктивної інформації для прийняття стратегічних рішень.

Етапи організаційної діагностики в управлінському консалтингу:

1. Формування робочої групи – формування команди з представників клієнта, консультанта для проведення діагностики.
2. Визначення мети, завдань діагностики – цілі дослідження, визначення об'єктів аналізу.
3. Збір інформації, використовуючи різні методи (опитування співробітників; інтерв'ю з ключовими менеджерами; аналіз документів (плани, звіти, політики); спостереження за робочими процесами; аналіз даних (фінансові, операційні).
4. Аналіз даних – систематизація зібраної інформації.
5. Формування висновків – підготовка звіту про результати діагностики з основними висновками, рекомендаціями.

Методи організаційної діагностики

- ❖ соціологічні методи (опитування, інтерв'ю, фокус-групи);
- ❖ економічні методи (аналіз фінансової звітності, аналіз витрат);
- ❖ системний аналіз (моделювання організаційних процесів);
- ❖ експертні оцінки різних аспектів діяльності організації.

Об'єкти організаційної діагностики:

- ✓ структура організації, повноваження, комунікації;
- ✓ бізнес-процеси, вузькі місця;
- ✓ культура організації, цінності, норми поведінки, стиль управління;
- ✓ персонал, компетенції, мотивація, задоволеність роботою;
- ✓ технології, інформаційні системи.

Організаційна діагностика є основою для успішного розвитку бізнес організації та дозволяє:

- виявити проблеми, загрози на ранніх стадіях;
- розробити ефективні стратегії розвитку;

- оптимізувати використання ресурсів;
- підвищити конкурентоспроможність.

Організаційна діагностика – це інструмент для оцінки стану організації, розробки стратегій розвитку, прийняття обґрунтованих рішень, підвищення ефективності, досягнення поставлених цілей.

Помилки, які можуть виникнути під час проведення організаційної діагностики:

- нечітко сформульовані цілі – результати будуть розмитими і не відповідати потребам організації;
- недостатній обсяг даних – висновки будуть необґрунтованими;
- неправильний вибір методів збору та аналізу даних – спотворює результати;
- ігнорування суб'єктивних факторів (думок співробітників) – неповне розуміння ситуації в організації;
- відсутність участі топ-менеджменту – запропоновані зміни, в результаті діагностики, можуть бути не впроваджені;
- недостатня увага до аналізу даних – висновки будуть помилковими.

Правила організаційної діагностики в управлінському консалтингу:

- чітко визначити цілі діагностики;
- вибрати відповідні методи збору, аналізу даних;
- залучити до процесу діагностики всіх зацікавлених сторін;
- провести ретельний аналіз отриманих даних;
- сформулювати рекомендації.

Критерії оцінки ефективності проведеної організаційної діагностики в управлінському консалтингу:

- ✓ наскільки результати діагностики відповідають реальній ситуації в організації;
- ✓ чи можна запропоновані рекомендації впровадити на практиці;
- ✓ наскільки клієнт задоволений результатами роботи консультанта;
- ✓ наскільки успішно впроваджуються рекомендації, розроблені в результаті діагностики;
- ✓ чи досягнуті цілі, які були поставлені перед діагностикою.

Інструменти аналізу даних, отриманих в результаті організаційної діагностики в управлінському консалтингу:

- ❖ статистичні методи для аналізу кількісних даних (опитувань);
- ❖ методи багатовимірного аналізу для виявлення взаємозв'язків між різними змінними;
- ❖ методи моделювання для створення моделей організаційних процесів;
- ❖ програмне забезпечення (Statistica, Excel) для аналізу даних.

Залучення співробітників до процесу діагностики є важливим для отримання достовірних даних, підвищення мотивації до змін, формування повної картини

ситуації в організації, створення атмосфери довіри і прозорості. Методи для залучення співробітників до процесу організаційної діагностики:

- анонімні опитування для збору думок співробітників;
- інтерв'ю з ключовими співробітниками;
- фокус-групи дискусій для обговорення проблем, пошуку рішень;
- брейншторминг для генерації нових ідей.

Важливі аспекти при проведенні організаційної діагностики:

- об'єктивність збору та аналізу даних;
- конфіденційність інформації, отриманої від співробітників;
- комплексність, оцінка всіх аспектів діяльності організації;
- використання системного підходу для аналізу даних;
- результати діагностики мають бути корисними для розробки практичних рекомендацій.

Критерії вибору методики організаційної діагностики:

- ❖ релевантність методики поставленим цілям дослідження;
- ❖ методика має забезпечувати отримання достовірних результатів;
- ❖ валідність методики – вимірювати саме те, що потрібно;
- ❖ методика має бути легкою у використанні, не вимагати надмірних ресур-

сів.

Алгоритм вибору методики організаційної діагностики:

1. Сформулюйте чіткі цілі дослідження.
2. Визначте об'єкти дослідження.
3. Оцініть доступні ресурси.
4. Проаналізуйте культуру організації.
5. Виберіть методики, які найкраще відповідають потребам.
6. Розробіть план проведення дослідження.

Практичні аспекти організаційної діагностики:

- для отримання повної картини використовується декілька методів;
- перед початком основного дослідження рекомендується провести пілотне тестування методик;
- залучення експертів може допомогти у виборі оптимальних методик.

Структуризація проблемного поля в управлінському консалтингу – це процес систематизації проблем клієнта для більш ефективного їхнього вирішення консультантами. Підхід структуризації проблемного поля допомагає зрозуміти сутність проблем, визначити їхні причини та наслідки, розробити оптимальні рішення для клієнта, систематизувати інформацію, встановити пріоритети, формалізувати процес управління консультаційним проектом.

Етапи структуризації проблемного поля в управлінському консалтингу:

1. Збір даних і попередній аналіз інформації про організацію клієнта, її проблеми (інтерв'ю з керівництвом і персоналом; аналіз внутрішньої документації; оцінка ключових показників ефективності; вивчення зовнішнього середовища (конкурентів, ринку, законодавчих змін).

2. Визначення ключових проблем, які необхідно вирішити (стратегії, операційні процеси, фінансові питання, маркетингова діяльність, управління персоналом, корпоративна культура).

3. Класифікація проблем за різними критеріями (за рівнем впливу – стратегічні (довгострокові), операційні; за пріоритетністю – термінові, менш актуальні; за складністю – проблеми, що легко вирішуються, такі, що потребують значних ресурсів / часу).

4. Причинно-наслідковий аналіз для виявлення корінних причин проблем (метод «5 чому це відбувається?»; діаграма Ішікави (риб'ячої кістки) – розбиває причини на категорії).

5. Побудова проблемної карти (структури проблем) для візуалізації взаємозв'язку між проблемами, причинами їх виникнення, наслідками.

6. Формулювання гіпотез та пошук рішень; для кожної проблеми створюють кілька варіантів вирішення (оптимізація процесів; впровадження нових технологій; розвиток нових ринків; зміни організаційної структури).

поліпшення системи управління персоналом.

7. Оцінка та пріоритезація рішень за критеріями (ефективність, вартість впровадження, тривалість реалізації, потенційні ризики).

8. Впровадження рішень, контроль, моніторинг результатів (консультанти працюють разом з клієнтом), що дозволяє вчасно коригувати дії.

Визначення меж проблемного поля:

- 1) складання переліку проблем;
- 2) відбір експертів;
- 3) розподіл проблем за важливістю, встановлення взаємозв'язків;
- 4) виключення другорядних проблем;
- 5) об'єднання однакових проблем.

Методи структуризації проблемного поля:

- ✓ SWOT-аналіз;
- ✓ PESTLE-аналіз;
- ✓ GAP-аналіз;
- ✓ модель McKinsey 7S (стратегія, структура, системи, стиль, склад команди, навички, спільні цінності).

Структуризація проблемного поля – це етап процесу управлінського консалтингу, який дозволяє систематизувати проблеми, знайти їхні причини і запропонувати ефективні рішення, досягти конкретних цілей і поліпшити роботу організації в цілому.

Лекція 13. Тема 8. Структурування проблемного поля організації

Робота з впровадження консалтингових проєктів з менеджменту в компанії клієнта: можливості та виклики.

Між групова робота в пошуках вирішення проблем при реалізації рекомендації консультанта з менеджменту.

Впровадження консалтингових проєктів з менеджменту – це складний процес, який вимагає не лише розробки ефективних рішень, але й їхньої успішної інтеграції в повсякденну діяльність компанії.

Можливості впровадження консалтингових проєктів у діяльність компаній клієнтів:

- покращення ефективності, оптимізація бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат;
- підвищення конкурентоспроможності, розробка нових продуктів і послуг, вихід на нові ринки;
- зміцнення позицій на ринку, створення стійкої до змін організації, яка здатна адаптуватися до нових умов;
- розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації співробітників, створення сприятливої корпоративної культури;
- зміцнення репутації компанії, готовність до змін, впровадження інновацій.

Виклики впровадження консалтингових проєктів у діяльність компаній клієнтів:

- ❖ опір змінам, співробітники можуть негативно сприймати зміни, що призводить до зниження мотивації та ефективності;
- ❖ недостатня залученість топ-менеджменту до впровадження змін;
- ❖ недостатність часу, фінансових, людських ресурсів може перешкоджати успішній реалізації проєкту;
- ❖ недостатня комунікація між консультантами, керівництвом, співробітниками може призвести до непорозумінь та затримки проєкту;
- ❖ недостатня підготовка до змін бізнесу.

Етапи впровадження консалтингових проєктів у діяльність компаній клієнтів:

1. Підготовка (створення робочої групи з представників компанії та консультантів; розробка детального плану проєкту; оцінка необхідних ресурсів; підготовка співробітників до змін).

2. Реалізація (поступове впровадження змін; моніторинг прогресу проєкту; вирішення виникаючих проблем).

3. Закріплення результатів (оцінка результатів проєкту; розробка системи контролю за дотриманням нових процесів; надання підтримки співробітникам).

Стратегії подолання викликів впровадження консалтингових проєктів у діяльність компаній клієнтів:

- ❖ залучення співробітників (проведення інформаційних сесій, опитувань, залучення до розробки рішень);
- ❖ створення позитивної атмосфери (підкреслення переваг змін, визнання досягнень співробітників);
- ❖ поступове впровадження – розбити проект на менші етапи, що дозволяє знизити опір до змін;
- ❖ надання необхідних ресурсів (фінансування, час, персонал);
- ❖ ефективна комунікація (регулярні звіти про хід проекту, відкритість до зворотного зв'язку).

Вимоги до консультанта при впровадженні проекту:

- бути експертом у своїй галузі;
- мати досвід роботи в різних організаціях;
- вміти будувати довірчі відносини з клієнтами;
- бути готовим до змін і нестандартних ситуацій.

Успішне впровадження консалтингового проекту – це результат спільної роботи консультанта та клієнта, спрямованої на досягнення конкретних результатів.

Інструменти проектного менеджменту при реалізації проекту:

❖ **Планування:**

- діаграми Ганта – візуалізація послідовності та тривалості завдань;
- метод критичного шляху – визначення найбільш критичних завдань, які впливають на загальний термін проекту;
- PERT-чарти – оцінка тривалості завдань з урахуванням невизначеності.

❖ **Контроль:**

- балансові таблиці – відстеження витрат та бюджету проекту;
- звіти про прогрес – регулярна оцінка виконання завдань.

❖ **Комунікація:**

- програмне забезпечення для управління проектами – відстеження завдань, обмін файлами, комунікація;
- регулярні зустрічі – звіти про прогрес, обговорення проблем, прийняття рішень.

Методики зміни організаційної культури для підвищення ефективності впровадження консультаційного проекту в компанії клієнта:

- коучинг – індивідуальна робота з керівниками, співробітниками для розвитку нових навичок, зміни поведінки;
- тренінги – групові навчання для передачі нових знань, навичок;
- командоутворення – формування ефективних команд для реалізації проекту;
- система винагороди – стимулювання бажаної поведінки.

Методики аналізу, вдосконалення процесів при впровадженні консультаційного проекту:

- картування процесів – візуалізація потоку роботи для виявлення вузьких місць;

- аналіз причин кореневих проблем, розробка рішень;
- Six Sigma – методика зниження дефектів, покращення якості;
- Lean – методика мінімізації витрат, максимізації вартості для клієнта;
- матриці відповідальності – визначення ролей, відповідальності кожного учасника проекту;
- системи балансованих показників – оцінка ефективності проекту за різних перспектив;
- соціальні мережі – використання соціальних мереж для обміну інформацією, співпраці.

Ключові принципи впровадження консалтингового проекту

- ❖ залучення співробітників до процесу змін;
- ❖ впровадження змін невеликими кроками, що мінімізує опір;
- ❖ комунікація – інформування співробітників про реалізацію проекту;
- ❖ підтримка змін топ-менеджментом;
- ❖ вимірювання результатів, оцінка ефективності впровадження змін.

Вибір конкретних інструментів реалізації консалтингового проекту залежить від особливостей організації, масштабу проекту, поставлених цілей, людського фактора (створити сприятливу атмосферу для змін, заохочувати ініціативу співробітників, надавати необхідну підтримку).



Рисунок 3. Причини управлінських проблем

Міжгрупова робота є одним з найефективніших інструментів для вирішення проблем, що виникають при впровадженні рекомендацій консультанта. Об'єднання зусиль різних підрозділів компанії дозволяє отримати більш широкий спектр поглядів, знайти нові ідеї, розробити більш ефективні рішення.

Причини ефективності міжгрупової роботи:

- синтез знань співробітників з різних відділів, які приносять з собою різні знання, досвід, що формує повну картину проблеми;
- генерація нових ідей, нестандартних підходів до вирішення проблем в процесі спільної роботи;

➤ залучення співробітників до процесу прийняття рішень підвищує їхню мотивацію, відповідальність;

➤ об'єднані зусилля дозволяють швидше впроваджувати рішення.

Формати міжгрупової роботи:

❖ робочі групи – тимчасові групи для вирішення конкретних завдань;

❖ проектні команди для реалізації проектів з впровадження змін;

❖ круглі столи – обговорення проблем у форматі відкритої дискусії;

❖ брейншторми – генерація ідей в атмосфері творчості та відкритості.

Етапи міжгрупової роботи:

1. Формування групи – вибір учасників з різних підрозділів, які мають необхідні знання та досвід.

2. Визначення мети – чітке формулювання проблеми, яку необхідно вирішити.

3. Аналіз ситуації – збір інформації про причини проблеми та існуючі обмеження.

4. Генерація ідей – використання методів мозкового штурму для пошуку нових рішень.

5. Оцінка ідей – аналіз отриманих ідей за критеріями ефективності, реалістичності, необхідних ресурсів.

6. Розробка плану дій впровадження обраного рішення.

7. Реалізація плану, моніторинг результатів.

Виклики міжгрупової роботи та способи їх вирішення:

✓ конфлікти – для їх конструктивного вирішення необхідно створити атмосферу довіри, поваги, розробити правила взаємодії;

✓ різні інтереси – необхідно знайти компроміси, які задовільняють інтереси всіх учасників;

✓ недостатня залученість – для підвищення залученості можна використовувати різноманітні мотиваційні методи (матеріальні стимули: премії за досягнення певних результатів проекту; бонуси за участь у проекті; акції компанії; оплата навчання; нематеріальні стимули: публічне визнання досягнень; професійне зростання, розвиток; делегування повноважень; гнучкий графік роботи; розвиток навичок; участь у прийнятті рішень; створення позитивної атмосфери взаємодопомоги, підтримки, позитивного настрою в колективі; психологічні аспекти мотивації: зрозуміла мета та її значення для компанії; відчуття приналежності до команди, спільного досягнення мети; конкурентна гра, змагання; позитивний зворотній зв'язок про роботу співробітників; визнання важливості внеску кожного співробітника в загальний результат; комбінування методів мотивації);

✓ відсутність досвіду – підготовка та підтримка учасників групи.

Ефективність групової роботи забезпечує:

• рівність позицій;

• реалізацію активності учасника у вигляді самопізнання, самовираження та включення в процес елементів дослідження;

- актуалізацію потенціалу особистості;
- активне залучення пам'яті, мислення, мотивації;
- накопичення досвіду самотійної творчої діяльності.

Характеристики групової роботи: поєднання з практикою, осмисленість, зацікавленість, значимість, емоційне забарвлення.

Принципи групової роботи:

- 1) взаємоповаги та співпраці;
- 2) рівності позицій (партнерські стосунки та спілкування, визнання цінності кожного);
- 3) активності (залежить від: зацікавленості у вирішенні проблеми, рівня обізнаності, досвіду групової роботи, стосунків у групі);
- 4) дослідницької і творчої позиції учасників (відкритість до нового досвіду, здатність і прагнення активно спостерігати за власними діями та їхніми наслідками);
- 5) зворотного зв'язку (відкрите, аргументоване та конструктивне висловлювання всіх членів групи стосовно різних ситуацій);
- 6) довірливого спілкування у групі (підсилює почуття причетності).

Особливість групової роботи – реалізація пізнання через практичні дії.

Методи організації групової роботи:

1. Групова дискусія – це спільне обговорення суперечливого питання з метою всебічного огляду проблеми та визначення власного ставлення до неї. Види групових дискусій: структурована, неструктурована, тематична, «мозкова атака».

Переваги дискусії: демонстрація розуміння; активна передача знань і взаємодія.

Недоліки дискусії: відхилення від теми, залежність учасників від групи та зовнішнього впливу.

Стадії «мозкової атаки»: генерація ідей, їх аналіз та оцінка, застосування ідей у конкретній ситуації. Різновиди «мозкової атаки»: прямий, зворотній, подвійний, конкурування ідей. Правила проведення «мозкової атаки»: відсутність критики; заохочення ідей; рівноправність учасників; свобода асоціацій; запис усіх ідей; час для осмислення.

Переваги «мозкової атаки»: заохочення до креативного мислення; простота; можливість швидкої оцінки результатів.

Обмеження «мозкової атаки»: доречно використовувати, коли учасники можуть висловити пропозиції, які стануть доробком усієї групи; ідеї не можуть бути оцінені звичайними балами.

2. Ігрові методи: ситуаційно-рольові (мета: створення моделі поведінки для вирішення проблеми), дидактичні, творчі, організаційні, імітаційні, ділові. Можливості ігор: подолання скутості та напруги учасників, інтенсифікація навчання, закріплення нових навичок поведінки, знаходження способів оптимальної взаємодії з іншими людьми, закріплення вербальних та невербальних комунікативних вмінь, згуртування групи, виховання ініціативи та самотійності, формування осо-

бистості, сприяння психічному розвитку, виявлення творчого потенціалу людини, розвиток логічного мислення, тренування уваги і пам'яті.

Переваги гри: отриманий досвід зберігається протягом тривалого часу; процес гри дає змогу отримати задоволення й накопичити необхідні вміння без перерв; розуміння того, як вирішують проблеми інші люди.

Використання активних методів групової роботи дає змогу: розширити засоби впливу консультанта; активізувати пізнавальну діяльність менеджерів; створити сприятливі умови для розвитку інноваційних якостей особистості.

3. Евристичні методи обґрунтування й прийняття рішень (стимулюють творче мислення).

Евристика – методика постановки питань та відповіді на них, при вирішенні незапрограмованих проблем.

Індивідуальне і групове прийняття рішень

Переваги індивідуальних рішень (приймає окремий суб'єкт): вищий рівень творчості; реалізується багато нових ідей; вимагають менше часу.

Недоліки індивідуальних рішень: частіше є невірними; більший ризик помилок.

Переваги групових рішень: повне інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень; участь в роботі групи підвищує відповідальність і мотивацію кожного члена групи; результати групової роботи краще сприймаються колективом; обґрунтованість; багатоваріантність розробок.

Недоліки групового прийняття рішень: більше витрати часу; складний механізм узгодження різних поглядів на проблему (групові рішення часто приймаються під тиском більшості); відсутність чіткої відповідальності за прийняття остаточного рішення;

3.1. Метод ключових запитань (для добору додаткової інформації в умовах проблемної ситуації) дозволяє: зформулювати стратегію і тактику рішення завдання; розвинути інтуїцію; зформулювати алгоритм мислення, знайти ідею рішення; спонукати до правильних відповідей.

Вимоги до використання методу ключових запитань: проблемність і оптимальність (мінімум запитань для вирішення проблеми); подріблення інформації; формування стратегії розв'язання проблеми; запитання має: стимулювати думку; містити мінімальну інформацію; знижувати рівень проблемності задачі; бути логічно пов'язані між собою, цікаві за формою; стимулювати емпіричне, аналітичне, творче мислення.

3.2. Метод вільних асоціацій. На етапі генерування ідей при використанні нових асоціацій підвищується результативність творчої діяльності (встановлюються нові зв'язки між елементами проблеми і досвідом осіб колективної роботи).

Особливості використання методу вільних асоціацій менеджерами:

- переформулювати проблему декілька разів;
- заропонувати образ вільних асоціацій;
- заборона критики;

- швидка зміна образів вільних асоціацій;
- висловлювати все, що викликає асоціацій;
- фіксувати ідеї;
- систематизувати і класифікувати ідеї;
- вибрати суттєві ідеї.

3.3. Метод інверсії – пошук ідеї вирішення проблеми, змінивши напрям на протилежний (принцип подвійності діалектичної єдності і оптимального використання протилежних процедур творчого мислення, діалектичного підходу до аналізу об'єкту дослідження).

Особливості використання методу інверсії:

- переформулювати проблему декілька разів;
- формувати прямі та зворотні завдання;
- використовувати аналіз і синтез у міркуванні;
- використовувати протилежні процедури.

Можливості методу інверсії:

- розвинути діалектику мислення;
- знайти вихід з складної ситуації;
- прийняти оригінальні рішення.

Застосування методу вимагає розвинених творчих здібностей, базових знань, умінь і навичок.

3.4. Метод особистої аналогії – проводиться заміна об'єкту, закони функціонування якого невідомі, на аналогічний, з відомими властивостями. Види аналогій: прямі, суб'єктивні, символічні, фантастичні.

3.5. Метод номінальної групи.

Особливості використання:

- залучають незалежних експертів, які разом не працювали;
- учасники спільно генерують ідеї;
- склад групи 7–15;
- тривалість роботи групи – 5 годин.

Етапи роботи за методом номінальної групи:

- 1) формулювання завдання експертам, які письмово його вирішують (20 хвилин);
- 2) кожен експерт називає одну ідею, всі інші її коментують та оцінюють;
- 3) кожен висловлює власну думку: залишити або викреслити ідею; уточнити ідею; об'єднати з іншою (залишити 12 – 15 ідей);
- 4) таємне ранжирування ідей (залишити 8);
- 5) підвести підсумки.

3.6. Метод синектики – навчання учасників використанню у процесі мозкової атаки методів аналогії, інтуїції, абстрагування, вільного роздуму.

Особливості методу синектики:

- формулювання проблеми в загальному вигляді;
- аналіз загальних ознак ситуації;

аналіз ідей рішення;
відбір рішень проблеми.

3.7. Метод 635.

Особливості методу 635: аналізуються три пропозиції розв'язання проблеми кожним учасником;

3.8. Метод Дельфі – багаторівнева процедура анкетування з обробкою результатів.

Роль консультанта у процесі міжгрупової роботи:

- модерувати дискусії – сприяти ефективній комунікації та пошуку консенсусу;
- надавати експертну оцінку – аналізувати ідеї та пропонувати свої рекомендації;
- тренувати учасників – навчати методам вирішення проблем та прийняття рішень;
- контролювати процес – відстежувати прогрес групи та надавати необхідну підтримку.

Міжгрупова робота є ефективним інструментом для впровадження змін в організації клієнта консалтингової компанії. Залучаючи співробітників до вирішення проблем, компанія отримує більш ефективні рішення, підвищує задоволеність персоналу, зміцнює корпоративну культуру.

Оцінка ефективності впровадження консалтингового проекту є етапом, що дозволяє визначити, наскільки успішно були реалізовані рекомендації консультантів та досягнуті поставлені цілі. Основні критерії оцінки ефективності впровадження консалтингового проекту:

- кількісні показники:
 - зміна фінансових показників (прибуток, рентабельність, оборот);
 - зміна продуктивності праці (випуск продукції, швидкість обробки замовлень).
 - зміна якості продукції / послуг;
 - зміна рівня задоволеності клієнтів;
- якісні показники:
 - зміна організаційної культури;
 - рівень задоволеності співробітників = $(\text{різноманітність навичок} + \text{завдання} + \text{значущість}) / 3 * \text{автономію} * \text{зворотній зв'язок}$;
 - зміна процесів прийняття рішень;
 - зміна лідерських якостей менеджерів.

Методи оцінки ефективності впровадження консалтингового проекту:

- порівняння результатів, досягнутих після впровадження проекту, з тими, що були заплановані;
- зворотній зв'язок від співробітників про зміни, що відбулися;
- оцінка впливу проекту на фінансові результати компанії;
- безпосереднє спостереження за змінами в роботі компанії.

Помилки при впровадженні консалтингових проектів:

❖ недостатня залученість співробітників, відсутність зацікавленості та активної участі співробітників у процесі змін;

❖ недостатня підтримка керівництва, відсутність чіткої позиції керівництва щодо змін;

❖ завищені очікування щодо результатів проекту;

❖ недостатній контроль за ходом впровадження змін;

❖ нездатність адаптуватися до змін.

Заходи для забезпечення довготривалого ефекту від впроваджених змін:

➤ створення системи контролю, регулярний моніторинг виконання рекомендацій;

➤ розвиток культури безперервного вдосконалення, розвитку та навчання співробітників;

➤ залучення співробітників до процесу прийняття рішень, делегування повноважень та заохочення ініціативи;

➤ створення системи винагороди для заохочення співробітників на досягнення результатів;

➤ підтримка змін на рівні лідерства, створення прикладу для наслідування для інших співробітників.

Для забезпечення довготривалого ефекту від впровадження змін консультантом необхідно змінити культуру організації. Нові процеси та системи повинні стати частиною повсякденної діяльності бізнес компанії.

Лекція 14. Тема 9. Аналіз та формулювання проблем

Системний підхід до рішення управлінських проблем консалтинговою компанією.

Методи розробки пропозицій, оцінки якості консультаційних послуг.

Системний підхід до вирішення управлінських проблем є фундаментальним принципом роботи консалтингових компаній. Він дозволяє розглядати організацію як єдину систему, де всі елементи взаємопов'язані і впливають один на одного, що забезпечує комплексний аналіз ситуації, виявлення кореневих причин проблем та розробку ефективних рішень. Основні принципи системного підходу в управлінському консалтингу:

- розгляд організації як сукупності взаємодіючих елементів (люди, процеси, технології, структура), які разом формують єдине ціле;
- комплексний аналіз всіх аспектів діяльності організації, включаючи зовнішнє середовище;
- виявлення причинно-наслідкових зв'язків, пошук кореневих причин проблем, а не лише симптомів;
- розробка інтегрованих рішень, які враховують взаємозв'язки між різними елементами системи;
- фокусування на досягненні конкретних, вимірюваних результатів.

Етапи застосування системного підходу в управлінському консалтингу:

1. Діагностика:

- збір інформації про організацію (аналіз документів, інтерв'ю з співробітниками, спостереження);
- визначення проблемних зон;
- ідентифікація ключових факторів успіху.

2. Аналіз:

- системний аналіз, побудова моделей організації для виявлення взаємозв'язків між елементами;
- аналіз причин кореневих проблем (риб'яча кістка» (діаграма Ішікави), «5 чому»).

3. Розробка рішень:

- генерація альтернативних рішень;
- оцінка ефективності кожного рішення за різними критеріями;
- вибір оптимального рішення.

4. Впровадження:

- розробка плану впровадження;
- підготовка співробітників до змін;
- моніторинг процесу впровадження.

5. Оцінка ефективності:

- порівняння фактичних результатів з плановими;
- виявлення відхилень та внесення коректив.

Інструменти системного підходу в управлінському консалтингу:

- Матриці SWOT – аналіз, матриця Бостонської консультативної групи (БКГ).

- Діаграми (Ішікави, потоку цінності).

- Моделювання (системна динаміка, теорія обмежень).

- Методи аналізу даних (статистичний аналіз, машинне навчання).

Переваги системного підходу в управлінському консалтингу:

- комплексність, врахування всіх аспектів діяльності організації;

- ефективність, розробка рішень, спрямованих на усунення кореневих причин проблем;

- довготривалість результатів, створення стійких змін в організації;

- залученість співробітників у процес змін.

Використання системного підходу дозволяє консалтинговим компаніям пропонувати клієнтам не просто окремі рішення, а комплексні програми розвитку, спрямовані на підвищення ефективності, конкурентоспроможності бізнесу.

Методики системного аналізу в консалтингу з менеджменту:

- ❖ SWOT – аналіз – дозволяє оцінити сильні, слабкі сторони, можливості, загрози організації; визначити внутрішні ресурси та зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії.

- ❖ PESTLE – аналіз зовнішнього середовища організації (політичні, економічні, соціальні, технологічні, законодавчі, екологічні), який дозволяє оцінити, як зміни у зовнішньому середовищі можуть вплинути на бізнес.

- ❖ Метод «5 чому» – допомагає знайти корінь проблеми шляхом багаторазового запитання «чому?». Дозволяє переходити від поверхневих симптомів до глибинних причин.

- ❖ Діаграма Ішікави (риб'яча кістка) – візуальний метод, який дозволяє структурувати причини проблеми. Головна причина проблеми розташовується горизонтально, а її підпричини згруповані у категорії (люди, матеріали, методи, машини, вимірювання, середовище).

- ❖ Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) – дозволяє класифікувати різні види бізнесу компанії за темпами зростання ринку, відносною часткою ринку, що допомагає визначити, які бізнеси потребують інвестицій, а які – можуть бути закриті.

- ❖ Системна динаміка – метод моделювання, який дозволяє вивчати динаміку складних систем, прогнозувати поведінку системи в часі та оцінювати наслідки різних рішень.

- ❖ Теорія обмежень – фокусується на виявленні та усуненні вузьких місць у процесах, що обмежують досягнення цілей організації.

Розглянемо послідовність етапів системного аналізу, табл. 14.

Таблиця 14. – Послідовність етапів системного аналізу

Назва етапу	Зміст робіт
Аналіз проблеми	Чи існує проблема? Точне формулювання проблеми Аналіз логічної структури проблеми Розвиток проблеми (у минулому і в майбутньому) Зовнішні зв'язки проблеми (з іншими проблемами) Принципова можливість розв'язання проблеми
Визначення системи	Формулювання завдань, виходячи з проблеми Визначення позиції спостерігача. Визначення об'єкта дослідження Виділення елементів (визначення меж поділу системи) Визначення зовнішнього середовища
Аналіз структури системи	Визначення рівнів ієрархії. Виділення підсистем. Визначення функціональних і структурних зв'язків
Формулювання загальної мети і стратегії системи	Визначення цілей – вимог над системи. Визначення обмежень середовища. Формулювання загальної мети. Визначення критеріїв. Декомпозиція критеріїв по підсистемах. Композиція загального критерію з критеріями підсистем.
Декомпозиція мети, виявлення потреби в ресурсах	Формулювання цілей вищого рангу. Формулювання цілей підсистем Виявлення потреб у ресурсах
Виявлення ресурсів, композиція цілей	Оцінювання існуючої технології і виробничих потужностей. Змінювання теперішнього стану ресурсів. Оцінювання можливостей взаємодії з іншими системами. Оцінювання соціальних факторів. Композиція цілей
Прогноз і аналіз майбутніх умов	Аналіз стійких тенденцій розвитку системи Прогноз розвитку і зміни середовища Передбачення виникнення нових факторів, що можуть вплинути на розвиток системи. Аналіз майбутніх можливостей та ресурсів
Оцінка цілей і засобів	Обчислення оцінок за критерієм. Оцінювання взаємозалежності цілей. Оцінювання відносної важливості цілей. Оцінювання дефіцитності і вартості ресурсів. Оцінювання впливу зовнішніх факторів Обчислення комплексних розрахункових оцінок
Вибір варіантів	Аналіз цілей на сумісність. Перевірка цілей на повноту. Відсікання надлишкових цілей. Розроблення варіантів досягнення окремих цілей Оцінювання і порівняння варіантів. Синтез комплексу взаємозалежних варіантів
Реалізація варіантів	Моделювання економічного (технологічного) процесу. Проектування організаційної структури. Проектування інформаційних механізмів. Виявлення недоліків організації управління та виробництва Виявлення та аналіз заходів щодо удосконалення організації

Побудова моделі організації для ефективного вирішення проблем в управлінському консалтингу.

Модель організації – це спрощене представлення реальної організації, яке дозволяє зрозуміти її структуру, процеси, взаємозв'язки між елементами.

Основні етапи побудови моделі:

1. Визначення мети моделювання.
2. Вибір рівня деталізації організації.
3. Вибір методів моделювання (діаграми, математичні моделі).
4. Збір даних про структуру організації, процеси, людей, технології.
5. Побудова моделі, візуалізація організації за допомогою обраних інструментів.
6. Верифікація моделі, перевірка точності, адекватності моделі.
7. Аналіз моделі (симуляції, сценарії) для виявлення проблемних зон та розробки рішень.

Приклади моделей організації:

- організаційна структура, графічне зображення ієрархії та взаємозв'язків підрозділів;
- карта процесів, візуалізація послідовності дій у рамках бізнес-процесу;
- модель потоку цінності – опис створення вартості для клієнта з виявленням всіх етапів процесу.

Модель організації – це не сама організація, а її спрощене представлення, тому модель має бути адаптована до конкретної ситуації та цілей аналізу.

Використання моделей для вирішення проблем клієнта консалтинговою компанією:

- ❖ виявлення вузьких місць – ідентифікація процесів, які потребують оптимізації;
- ❖ аналіз причин проблеми – зрозуміти, чому виникають проблеми;
- ❖ оцінка наслідків різних рішень – прогноз, як зміняться показники організації при впровадженні різних рішень;
- ❖ розробка плану дій – створити детальний план впровадження змін.

Системний підхід і побудова моделей організації є інструментом для консультантів, який дозволяє їм пропонувати клієнтам ефективні рішення для підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Вибір оптимального методу моделювання бізнесу для конкретної організації – це завдання, яке вимагає комплексного підходу та глибокого розуміння як специфіки бізнесу клієнта, так і можливостей різних методів моделювання.

Фактори, які слід враховувати консультанту при виборі методу моделювання організації:

- ✓ мета моделювання (оптимізація процесів, стратегічне планування, аналіз ризиків);
- ✓ складність бізнесу, чим складніший бізнес, тим більш деталізовану модель необхідно розробляти;

- ✓ доступність даних для побудови моделі, чи достатньо їх для проведення якісного аналізу;
- ✓ часові обмеження виконання проекту, деякі методи моделювання можуть бути більш трудомісткими;

- ✓ бюджет проекту: які фінансові ресурси виділені на проект?

- ✓ кваліфікація команди: які навички та знання мають фахівці, які будуть працювати над моделлю?

Методи моделювання бізнесу, їх особливості:

- ❖ BPMN (Business Process Model and Notation) – для візуалізації та аналізу бізнес-процесів; простий у розумінні, може бути недостатньо детальним для складних систем.

- ❖ UML (Unified Modeling Language) – моделювання об'єктів та їхніх взаємодій; використовується в розробці програмного забезпечення, може бути складним для простих бізнес-процесів.

- ❖ Simio – моделювання дискретних подій; дозволяє імітувати роботу складних систем (виробничі лінії / центри обслуговування клієнтів).

- ❖ AnyLogic – для моделювання систем динаміки; дозволяє аналізувати довгострокові тренди та вплив різних факторів на систему.

- ❖ System Dynamics – метод моделювання, який дозволяє вивчати динаміку складних систем; використовується для аналізу змін у часі та виявлення причинно-наслідкових зв'язків.

Процес вибору методу:

1. Аналіз потреб клієнта, визначити, які проблеми необхідно вирішити за допомогою моделі.

2. Оцінка доступних даних, зрозуміти, які дані є доступні для побудови моделі.

3. Порівняння методів, оцінити переваги, недоліки різних методів моделювання з урахуванням потреб клієнта та доступних даних.

4. Вибір оптимального методу, який найбільш відповідає вимогам проекту.

5. Розробка моделі, відповідно до обраного методу.

6. Верифікація, валідація моделі, перевірити точність і адекватність моделі.

7. Аналіз отриманих результатів та сформулювати висновки.

Наприклад, якщо клієнт робить запит оптимізувати виробничий процес, то для цього можна використовувати метод BPMN – для візуалізації потоку процесів, виявлення вузьких місць, а також метод Simio – для імітаційного моделювання і оцінки ефективності різних варіантів оптимізації.

Вибір методу моделювання – це не одноразове рішення; модель може потребувати уточнення, доопрацювання в процесі її використання.

Залучення представників клієнта до процесу моделювання є важливим для успіху проекту, тому що вони є експертами у своїй галузі, можуть надати цінну інформацію, яка допоможе створити більш точну, релевантну модель. Способи залучення представників клієнта до процесу моделювання:

1. Визначити роль представників клієнта:

експерти предметної області, надають знання про бізнес-процеси, структуру організації, специфіку галузі;
на основі отриманих результатів приймають рішення, затверджують модель;
спонсори проекту, забезпечують підтримку проекту ресурсами.

2. Створити атмосферу довіри та відкритості:

прозора комунікація, регулярне інформування представників клієнта про прогрес проекту, відповідати на запитання;
спільне визначення цілей проекту;
повага до думки клієнта.

3. Залучати представників клієнта на різних етапах проекту:

формування вимог до моделі;
розробки, перевірки, уточнення моделі;
тестування моделі, надання зворотного зв'язку;
впровадження результатів моделювання.

4. Використовувати інтерактивні методи:

воркшопи для обговорення проблем, пошуку рішень;
демонструйте клієнтам, як працює модель, як вона може допомогти вирішити їхні проблеми;
створіть прототип моделі для отримання зворотного зв'язку від клієнтів.

5. Використовувати інструменти для спільної роботи:

онлайн-платформи для спільного редагування моделей, обміну документами;
проводьте регулярні відеоконференції для обговорення прогресу проекту.

6. Надати необхідну підготовку:

проведіть тренінги для представників клієнта, щоб вони розуміли основні принципи моделювання, могли брати активну участь у процесі.

7. Створити план залучення:

визначити ключових представників клієнта, хто буде найбільш залучений до проекту;
розробити план комунікацій, який визначить частоту, формат зустрічей, а також канали комунікації;
виділити необхідні ресурси для залучення клієнта (час, бюджет).

Переваги залучення представників клієнта до моделювання:

- підвищення якості моделі, завдяки знанням, досвіду клієнтів модель буде більш точною і релевантною.
- клієнти будуть більш схильні приймати рішення, засновані на результатах моделювання;
- покращення співпраці, тому що залучення клієнта до процесу моделювання зміцнює довірчі відносини між клієнтом і консультантом.

Залучення клієнта до процесу моделювання – це інвестиція в довгострокові відносини і успіх проекту.

Актуальні проблеми менеджменту відображають сучасні виклики, з якими стикаються компанії через зміни в економіці, технологіях, суспільстві, на ринку праці. Сучасний менеджмент вимагає гнучкості, інноваційних підходів та адаптації до постійно змінюваних умов. Основні проблеми, які актуальні для менеджменту:

1. Цифрова трансформація – інтеграція нових технологій (ШІ, хмарні технології, аналітика великих даних, автоматизація) у бізнес-процеси для підтримання конкурентоспроможності; при цьому багато організацій стикаються з труднощами під час впровадження інновацій через нестачу кваліфікованих кадрів, технічних знань / ресурсів; виклик – забезпечення ефективної цифрової трансформації без втрати людського фактора, забезпечення кібербезпеки.

2. Управління змінами – сучасний бізнес постійно змінюється через глобалізацію, технологічні інновації, динамічне конкурентне середовище; керівникам важко підтримувати стабільність, адаптуючи компанію до швидких змін; виклик – розробка стратегії управління змінами, залучення персоналу до трансформацій, подолання опору змінам всередині компанії.

3. Управління людськими ресурсами (HR) – перебудова системи управління персоналом на фоні розвитку дистанційної роботи, гібридних моделей зайнятості, зростання важливості емоційного інтелекту, культури інклюзивності, добробуту працівників; виклик – створення позитивної культури роботи, що сприяє збереженню талановитих кадрів, підвищенню їхньої мотивації та продуктивності, одночасно вирішуючи проблеми «вигорання» і низької лояльності.

4. Сталий розвиток та екологічна відповідальність – зростає тиск на компанії щодо впровадження екологічно безпечних практик, розвитку стратегії сталого розвитку; що передбачає мінімізацію впливу на навколишнє середовище, відповідальне використання ресурсів; виклик – інтеграція принципів сталого розвитку у всі аспекти діяльності (виробництво, логістику, маркетинг), не знижуючи ефективність, прибутковість бізнесу.

5. Управління багатокультурними командами – глобалізація призводить до того, що в одній організації працюють люди з різних країн, культур і менталітетів; управління такими командами вимагає від менеджерів знання міжнародних стандартів, культурних відмінностей; вміння створювати єдину команду; виклик – забезпечення ефективної комунікації, співпраці між працівниками різного походження, мінімізація культурних конфліктів і розбіжностей.

6. Лідерство у періоди невизначеності – бізнес постійно стикається з кризами (економічна нестабільність, пандемії, зміни в політичній, регуляторній сферах), що актуалізує потребу в лідерах, здатних оперативно реагувати на зміни, приймати складні рішення, зберігати довіру працівників; виклик – розвиток нових моделей лідерства (сервіс лідерство – потреби команди на першому місці; лідерство, орієнтоване на спільні цінності в організації; коучингове лідерство – лідер допомагає співробітникам розвиватися, досягати цілей; агільне лідерство – лідер, який використовує принципи агільності (гнучко приймає рішення) для управління

проектами / командами), орієнтованих на гнучкість, стійкість, здатність до швидкої адаптації.

7. Забезпечення інновацій та конкурентоспроможності – компанії повинні постійно розробляти нові продукти / послуги для того, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку; розвиток інноваційних ідей вимагає значних інвестицій, часу, ресурсів; виклик – створення ефективної інноваційної культури, здатної швидко реагувати на потреби ринку та використовувати новітні технології для розробки нових продуктів.

8. Кібербезпека – розширення цифрових систем, зберігання великої кількості даних призводить до збільшення ризиків кіберзлочинів; захист інформації компанії, клієнтів, партнерів стає критичним завданням для управління; виклик – інтеграція кібербезпеки в усі процеси управління, запровадження нових стандартів захисту даних, навчання співробітників основам безпеки.

9. Фінансова стабільність і доступ до капіталу – сучасні ринки капіталу є мінливими, компаніям важко прогнозувати розвиток; доступ до фінансування стає складнішим через економічну нестабільність / зміни у регулюванні; виклик – пошук нових джерел фінансування, впровадження стратегії фінансової гнучкості, диверсифікації ризиків.

10. Розвиток клієнтоорієнтованості, зміни споживчих очікувань – сучасні споживачі очікують персоналізованих послуг, продуктів, що підвищує вимоги до бізнесів у питаннях якості обслуговування, адаптації до індивідуальних потреб клієнтів; виклик – побудова ефективної клієнтоорієнтованої стратегії, яка дозволяє компаніям не лише задовольнити очікування споживачів, але й утримувати лояльність клієнтів.

Актуальні проблеми менеджменту є складними та багатовекторними, вимагають від компаній не лише здатності реагувати на сучасні виклики, але й проактивного підходу до розвитку стратегії управління, яка враховує глобальні зміни, потреби ринку, внутрішні ресурси організації.

Асоціації управлінського консалтингу розробляють кодекси етики, стандарти якості, яким мають відповідати їхні члени. Стандарти забезпечують високий рівень професіоналізму, довіри до консультаційних послуг.

Методи розробки пропозицій, оцінки якості консультаційних послуг є етапами у процесі управлінського консалтингу. Етапи розробки пропозицій клієнту, оцінки якості допомагають забезпечити ефективне виконання консультаційних проектів, задоволення потреб клієнтів, досягнення запланованих результатів:

1. Методи розробки пропозицій у консалтингу:

➤ аналіз потреб клієнта – на початковому етапі консалтингової роботи важливо детально проаналізувати потреби клієнта; консультанти проводять діагностику поточної ситуації в організації, вивчають проблеми, з якими стикається компанія, і виявляють можливості для покращення. Методи:

- інтерв'ю з керівництвом та ключовими працівниками для визначення основних проблем та цілей;

- SWOT – аналіз для виявлення сильних, слабких сторін компанії, зовнішніх можливостей, загроз;
- аналіз бізнес-процесів для розуміння поточної ефективності операцій і пошуку точок для покращення;

➤ формулювання пропозицій – на основі зібраної інформації розробляються пропозиції щодо вирішення виявлених проблем, покращення бізнес-процесів клієнта; пропозиції мають бути чіткими, реалістичними, спрямованими на досягнення конкретних результатів. Методи:

- SMART – методологія для встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних, обмежених у часі цілей;
- моделювання сценаріїв для оцінки можливих варіантів розвитку подій та вибору оптимального підходу;
- розробка плану дій з конкретними кроками, відповідальними особами та строками виконання;

➤ оцінка варіантів рішень – розроблені пропозиції оцінюють за різними критеріями для вибору найбільш ефективного, прийняттого для клієнта варіанту. Методи:

- аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis) для визначення економічної доцільності впровадження пропозицій;
- порівняльний аналіз різних варіантів рішень з точки зору ризиків, термінів реалізації, необхідних ресурсів;

➤ презентація пропозицій клієнту - після розробки пропозицій консультанти презентують їх клієнту для обговорення та узгодження. Методи:

- презентації та візуалізація даних для наочного представлення результатів аналізу, запропонованих рішень;
- дискусії, переговори для врахування зауважень клієнта і коригування пропозицій.

2. Методи оцінки якості консалтингових послуг:

➤ встановлення ключових показників ефективності (KPI) – на етапі узгодження пропозицій необхідно визначити, як саме буде оцінюватися успіх консалтингового проекту; KPI дозволяють вимірювати досягнуті результати, порівнювати їх з початковими цілями. Методи:

- визначення кількісних показників (збільшення прибутку, скорочення витрат, підвищення продуктивності);
- визначення якісних показників (підвищення задоволеності клієнтів / покращення управлінських процесів);

➤ зворотний зв'язок від клієнта – один із найпростіших, але важливих методів оцінки якості консультаційних послуг – це отримання зворотного зв'язку від клієнта. Методи:

- анкетування для збору даних щодо рівня задоволеності клієнта результатами проекту;

- інтерв'ю з керівниками, ключовими працівниками для отримання якісної інформації про впровадження рекомендацій;

➤ оцінка впровадження рекомендацій – після завершення консультаційного проекту консультанти оцінюють, наскільки ефективно були впроваджені рекомендації, досягнуті заплановані результати. Методи:

- моніторинг прогресу через порівняння досягнутих результатів із запланованими на початку проекту;

- аналіз відхилень для виявлення причин невідповідності між запланованими та фактичними результатами;

➤ оцінка економічної ефективності – ефективність консультаційної роботи може оцінюватися через аналіз її впливу на фінансові показники компанії. Методи:

- аналіз рентабельності інвестицій (ROI) для визначення економічної вигоди від впровадження консультаційних рекомендацій;

- фінансовий аналіз результатів діяльності компанії до, після впровадження змін;

➤ оцінка тривалого впливу – якість консалтингових послуг можна оцінити не лише за короткостроковими результатами, але й за довгостроковими змінами до яких вони призвели. Методи:

- аналіз стійкості впроваджених змін через оцінку тривалого ефекту рекомендацій (через 6-12 місяців після завершення проекту);

- оцінка адаптивності компанії до нових умов, здатності підтримувати позитивні зміни після завершення консультаційної роботи;

➤ порівняльний аналіз з іншими проектами – для об'єктивної оцінки якості консалтингових послуг можна порівняти результати одного проекту з аналогічними проектами, виконаними для інших компаній / галузей. Методи:

- бенчмаркінг для порівняння результатів проекту з галузевими стандартами / успішними кейсами інших компаній.

Розробка пропозицій, оцінка якості консультаційних послуг є складовими ефективного управлінського консалтингу, для цього використовуються різні методи, які дозволяють забезпечити високий рівень якості надання послуг, досягти максимальної ефективності від впроваджених рішень. Важливим аспектом є залучення клієнта до всіх етапів процесу, що сприяє кращому розумінню, прийняттю рекомендацій.

Розробка пропозиції на консультаційні послуги – це перший крок у взаємодії з клієнтом. Розробка пропозиції має відображати розуміння потреб клієнта, компетентність консультанта, пропонувати ефективні рішення.

Етапи розробки пропозиції на консультаційні послуги з менеджменту:

1. Аналіз потреб клієнта:

- проведення детального інтерв'ю з клієнтом для розуміння його бізнесу, проблем, цілей;

- аналіз наявних даних про компанію клієнта (фінансова звітність, маркетингові дослідження);

- визначення конкретних завдань, які необхідно вирішити за допомогою консультаційних послуг.

2. Розробка концепції рішення:

- проведення аналізу можливих рішень та вибір оптимального варіанту з урахуванням потреб клієнта, бюджетних обмежень;
- розробка плану роботи, включаючи етапи проекту, відповідальних осіб, терміни виконання.

3. Складання детальної пропозиції:

- формулювання проблем клієнта, запропонованих рішень;
- опис методології, яка буде використана для вирішення проблем;
- визначення конкретних результатів, яких можна очікувати від проекту;
- розробка плану проекту з вказанням термінів, відповідальних осіб, бюджету;
- опис кваліфікації команди консультантів;
- формування пропозиції у вигляді презентації / документа.

Оцінка якості консультаційних послуг проводиться як на етапі розробки пропозиції, так і після завершення проекту.

❖ Оцінка пропозиції:

- релевантність – наскільки точно пропозиція відповідає потребам клієнта;
- конкретність – наскільки чітко сформульовані цілі, завдання, очікувані результати;
- доступність – наскільки легко зрозуміти пропозицію клієнту без спеціальних знань;
- реалістичність – чи є запропоновані рішення досяжними в задані терміни, бюджет.

❖ Оцінка виконання проекту:

- дотримання термінів при виконанні всіх робіт;
- якість виконаних робіт на всіх етапах проекту;
- досягнення поставлених цілей проекту;
- задоволеність клієнта результатами проекту.

Методи оцінки:

✓ опитування клієнта – зворотній зв'язок від клієнта після завершення проекту;
✓ аналіз результатів проекту – порівняння фактичних результатів з запланованими;
✓ незалежна експертиза – залучення незалежного експерта для оцінки якості виконаних робіт.

На якість консультаційних послуг впливають фактори:

- компетентність консультантів – наявність необхідних знань, досвіду для вирішення поставлених завдань;
- індивідуальний підхід – здатність адаптувати підходи, методи до конкретних потреб клієнта;
- якість комунікації – здатність чітко і зрозуміло пояснювати складні речі;

- дотримання термінів – своєчасне виконання всіх етапів проекту;
- гнучкість – здатність адаптуватися до змінних умов проекту.

Розробка якісної пропозиції, оцінка ефективності виконання проекту – це частини консультаційної діяльності. Застосування системного підходу, використання сучасних методів аналізу, постійне вдосконалення навичок дозволять консультанту забезпечити високу якість своїх послуг, завоювати довіру клієнтів.

Приклад вимог до якості послуг з управлінського консалтингу (асоціація управлінського консалтингу):

Етичні стандарти:

- об'єктивність рекомендацій, не піддаваючись тиску з боку клієнтів / інших зацікавлених сторін;
- конфіденційність – зберігати в таємниці всю конфіденційну інформацію, отриману від клієнтів;
- професіоналізм – консультанти мають постійно підвищувати свою кваліфікацію, дотримуватися високих стандартів професійної етики;
- відсутність конфлікту інтересів, який може вплинути на об'єктивність рекомендацій.

Стандарти якості послуг:

- аналіз ситуації клієнта перед розробкою рекомендацій;
- індивідуальний підхід до розробки рішень, які відповідають конкретним потребам клієнта;
- висока якість рекомендацій (обґрунтовані, реалістичні, спрямовані на досягнення конкретних результатів);
- прозорість всіх етапів процесу консультування, регулярно інформувати клієнта про прогрес роботи;
- підтримка клієнта після завершення проекту для забезпечення успішного впровадження рекомендацій.

Конкретні вимоги можуть відрізнятися в залежності від асоціації, але зазвичай включають наступні аспекти:

- ❖ кваліфікація консультантів (сертифікати);
- ❖ процедури контролю якості консалтингових послуг;
- ❖ системи управління та обміну знаннями між консультантами для підвищення якості послуг;
- ❖ страхування професійної відповідальності для захисту інтересів клієнтів.

Приклади асоціацій управлінського консалтингу, їх стандартів:

ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes): Кодекс етики; Стандарти професійної практики.

Американська асоціація менеджменту (American Management Association): Програми сертифікації для консультантів; Стандарти якості консалтингових послуг.

Дотримання стандартів є добровільним для консультантів, а для клієнтів є бажаним обирати консультантів, які є членами професійних асоціацій і дотримуються встановлених стандартів (гарантія якості послуг).

Лекція 15. Тема 9. Аналіз та формулювання проблем

Дью ділідженс (due diligence) в управлінському консалтингу.

Організація консалтингового проекту та оцінка ефективності на кожному етапі: етапи проекту, від визначення цілей до впровадження рекомендацій; управління проектом, контроль ризиків, оцінка ефективності проекту.

Інструменти консультанта для вирішення проблем на кожній стадії управління проектом.

Оцінка результатів консультування.

Дью Ділідженс (Due Diligence) – всебічна перевірка, є частиною управлінських консультаційних проектів; особливо актуальна при злиттях, поглинаннях, інвестиційних проектах, оцінці бізнесу.

Дью Ділідженс – це детальний аналіз компанії / активу перед прийняттям важливого бізнес-рішення; комплексний процес, який включає в себе юридичну, фінансову, податкову, операційну експертизу.

Важливість Дью Ділідженс в управлінському консалтингу:

- мінімізація ризиків, допомагає виявити потенційні ризики, які можуть вплинути на прийняття рішення про інвестиції / придбання бізнесу;
- оцінка вартості, забезпечує більш точну оцінку вартості компанії / активу;
- виявлення можливостей, допомагає виявити невикористані можливості для розвитку бізнесу;
- підготовка до інтеграції, якщо мова йде про злиття / поглинання, Дью Ділідженс допомагає підготуватись до інтеграції двох компаній.

Типи Дью Ділідженс:

- ❖ фінансовий – аналіз фінансової звітності, податкових декларацій, систем бухгалтерського обліку, фінансових показників компанії;
- ❖ юридичний – оцінка юридичної чистоти компанії, аналіз договорів, ліцензій, патентів, інших юридичних документів;
- ❖ податковий – аналіз податкової системи компанії, виявлення потенційних податкових ризиків;
- ❖ операційний – оцінка ефективності операційної діяльності компанії, аналіз виробничих процесів, логістики, управління персоналом;
- ❖ екологічний – оцінка впливу діяльності компанії на довкілля, відповідності екологічним нормам.

Етапи проведення Дью Ділідженс в управлінському консалтингу:

1. Планування – визначення мети, об'єкта, обсягу дослідження.
2. Збір інформації – фінансової звітності, юридичних документів, даних про операційну діяльність, іншої релевантної інформації.
3. Аналіз зібраної інформації з використанням різних методів (фінансовий аналіз, SWOT – аналіз).
4. Підготовка звіту про результати дослідження, включаючи виявлені ризики, можливості, рекомендації.

Управлінські консультанти відіграють ключову роль у проведенні Дью Ділідженс: володіють знаннями в різних сферах бізнесу, мають досвід роботи з різними компаніями, можуть забезпечити об'єктивну оцінку ситуації. Консультанти допомагають:

- сформулювати завдання, визначити, які саме аспекти бізнесу необхідно перевірити;
- зібрати дані, отримати необхідну інформацію від клієнта, з інших джерел;
- провести аналіз, застосувати відповідні методи аналізу для оцінки отриманих даних;
- підготувати звіт, який буде зрозумілий для клієнта, містити всі необхідні рекомендації.

Дью Ділідженс є інструментом для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень.

Методики Дью Ділідженс, вибір консультанта

Методики Дью Ділідженс – всебічної перевірки бізнесу:

❖ Фінансовий аналіз:

аналіз фінансової звітності (прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості);
оцінка ефективності використання активів;
аналіз касових потоків;
порівняння фінансових показників з галузевими стандартами.

❖ Юридичний аналіз:

перевірка юридичної чистоти компанії;
аналіз договорів, ліцензій, патентів;
оцінка відповідності законодавству.

❖ Операційний аналіз:

аналіз виробничих процесів;
оцінка ефективності логістики;
аналіз системи управління персоналом;
оцінка якості продукції / послуг.

❖ Стратегічний аналіз:

аналіз конкурентного середовища;
оцінка потенціалу зростання;
аналіз ризиків і можливостей;

❖ Технологічний аналіз:

оцінка технологічного рівня компанії;
аналіз інтелектуальної власності.

❖ Соціальний аналіз:

оцінка корпоративної культури;
аналіз відносин з персоналом, клієнтами, партнерами;
оцінка впливу на навколишнє середовище.

Вибір консультанта – це важливе рішення, яке безпосередньо впливає на якість проведеного дослідження. Критерії вибору консультанта для Дью Ділідженс:

- Досвід консультанта у проведенні Дью Ділідженс в аналогічних галузях.

➤ Експертиза (консультант має необхідні знання, навички для проведення всіх необхідних видів аналізу).

➤ Репутація (рекомендації попередніх клієнтів, перевірте репутацію консультанта на ринку).

➤ Незалежність (консультант має бути незалежним і не мати конфлікту інтересів).

➤ Методологія, яку консультант використовує для проведення Дью Ділідженс.

➤ Вартість послуг (порівняйте пропозиції різних консультантів, виберіть оптимальне співвідношення ціни та якості).

➤ Чітко визначте цілі Дью Ділідженс (чого саме ви хочете досягти за допомогою цього дослідження).

➤ Сформулюйте чіткі вимоги до звіту.

➤ Залучайте внутрішніх експертів (представників вашої компанії, які мають глибокі знання про бізнес).

➤ Контролюйте процес (регулярно спілкуйтеся з консультантом, контролюйте хід виконання проекту).

Дью Ділідженс – це інвестиція в майбутнє вашого бізнесу. Правильно вибравши консультанта та застосувавши ефективні методи дослідження, ви зможете уникнути багатьох ризиків, прийняти обґрунтовані рішення.

Оцінка нематеріальних активів є складовою процесу Дью Ділідженс, особливо для компаній, які мають значні інвестиції в інтелектуальну власність, бренди, ноу-хау, інші нематеріальні активи. Нематеріальні активи можуть суттєво вплинути на вартість компанії, її майбутні перспективи.

Причини необхідності оцінки нематеріальних активів:

- Визначення вартості компанії (нематеріальні активи складають значну частину вартості компанії, особливо в таких галузях, як технології, фармацевтика, розваги).

- Ідентифікація ризиків (оцінка дозволяє виявити потенційні ризики, пов'язані з інтелектуальною власністю – порушення патентів / торгових марок).

- Оптимізація податків, податкових зобов'язань компанії.

- Планування інвестицій, розвитку компанії.

Методи оцінки нематеріальних активів

- ❖ Метод ринкових порівнянь – порівняння вартості подібних активів, які були продані на ринку.

- ❖ Затратний метод – оцінка вартості на основі витрат, пов'язаних зі створенням активу.

- ❖ Дохідний метод – оцінка вартості на основі майбутніх доходів, які може принести актив.

- ❖ Метод ліквідаційної вартості – оцінка вартості активу в разі його продажу.

Для мінімізації витрат на проведення Дью Ділідженс з оцінки нематеріальних активів необхідно:

- чітко визначити цілі дослідження, що дозволить зосередитися на ключових аспектах і уникнути зайвих витрат;
- скласти детальний план дослідження, що допоможе ефективно розподілити ресурси, уникнути дублювання роботи;
- використовувати внутрішні ресурси, внутрішніх експертів може знизити витрати на залучення зовнішніх консультантів;
- використовувати автоматизовані інструменти, сучасні програмні рішення можуть значно спростити процес збору, аналізу даних;
- обирати консультантів з досвідом, з вузькою спеціалізацією дозволить отримати необхідні результати за оптимальну вартість.

Оцінка нематеріальних активів при Дью Ділідженс є важливим етапом, який дозволяє отримати повну картину вартості компанії та ідентифікувати потенційні ризики. За допомогою правильного підходу та вибору консультанта можна мінімізувати витрати на проведення цього дослідження і отримати максимальну користь від результатів.

Методики оцінки нематеріальних активів (бренди, патенти):

Оцінка брендів

- Метод ринкових порівнянь:

Аналіз подібних брендів – порівнюється вартість компаній з подібними брендами, які були продані на ринку.

Метод мультиплікаторів – вартість бренду визначається шляхом множення фінансових показників (виручки) на коефіцієнт, характерний для даної галузі.

- Дохідний метод:

Метод надлишкових прибутків – розраховується додатковий прибуток, який компанія отримує завдяки бренду, і дисконтується до теперішньої вартості.

Метод опціонів реальних - бренд розглядається як опціон на майбутні доходи.

- Витратний метод:

Метод відновлення – розраховується вартість, необхідна для створення нового бренду з нуля.

Оцінка патентів

- Дохідний метод:

Метод ліцензійних платежів – розраховується сума роялті, яку можна отримати за ліцензування патенту.

Метод надлишкових прибутків – розраховується додатковий прибуток, який компанія отримує завдяки патенту.

- Витратний метод:

Метод відновлення – розраховується вартість, необхідна для розробки нового патенту.

- Порівняльний метод:

Аналіз продажів подібних патентів – порівнюється вартість подібних патентів, які були продані на ринку.

Вибір конкретного методу оцінки залежить від:

- ❖ характеристик нематеріального активу (вік, рівень захисту, ринковий потенціал);
- ❖ мети оцінки (для фінансової звітності, для продажу, для внутрішнього використання);
- ❖ наявності інформації (доступність даних про ринок, фінансові показники компанії).

Основні труднощі при оцінці нематеріальних активів:

- ✓ невизначеність майбутніх доходів;
 - ✓ відсутність активного ринку (не завжди є можливість знайти дані для порівняння про продаж подібних активів);
 - ✓ суб'єктивність оцінки, оскільки багато факторів важко оцінити кількісно.
- Для мінімізації ризиків, підвищення точності оцінки нематеріальних активів рекомендується:

- залучати кваліфікованих фахівців для оцінки;
- використовувати комбінацію методів, що дозволяє отримати більш точну оцінку;
- регулярно переоцінювати активи, тому що вартість нематеріальних активів може змінюватися з часом.

Оцінка нематеріальних активів є складним процесом, який вимагає індивідуального підходу в кожному конкретному випадку. Правильна оцінка дозволяє приймати обґрунтовані бізнес-рішення, оптимізувати податки, підвищити вартість компанії.

Гудвіл, або ділова репутація підприємства, є одним з найскладніших для оцінки нематеріальних активів, тому що його вартість визначається багатьма факторами, які можуть бути як кількісними (фінансові показники), так і якісними (репутація бренду, досвід менеджменту). Основні методи оцінки гудвілу:

- ❖ метод надлишкових прибутків – розраховується додатковий прибуток, який компанія отримує завдяки бренду, і дисконтується до теперішньої вартості;
- ❖ метод ринкових порівнянь – порівнюється вартість компаній з подібними брендами, які були продані на ринку;
- ❖ затратний метод – розраховується вартість, необхідна для створення нового бренду з нуля.

Фактори, що впливають на вартість гудвілу:

- сила бренду (впізнаваність, лояльність клієнтів, асоціації з брендом);
- ринкова позиція (частка ринку, конкурентні переваги);
- перспективи зростання (очікуваний ріст продажів, прибутковості);
- інтелектуальна власність (наявність патентів, торгових марок, авторських прав);
- кадровий потенціал (досвід і кваліфікація співробітників).

Особливості оцінки:

- ✓ суб'єктивність, оскільки багато факторів важко оцінити кількісно;
- ✓ дисконтування – необхідно враховувати часову вартість грошей і дисконтувати майбутні доходи;
- ✓ ризик – оцінка гудвілу пов'язана з високим ступенем ризику, оскільки майбутні доходи можуть відрізнятись від прогнозних.

Вплив інфляції на результати оцінки

Інфляція суттєво впливає на результати оцінки нематеріальних активів, зокрема гудвілу. Основні наслідки інфляції:

- ✓ зростання вартості заміщення (витрати на відтворення активу), що впливає на результати оцінки за затратним методом;
- ✓ зростання безризикової ставки призводить до збільшення дисконтної ставки, що використовується при розрахунку теперішньої вартості майбутніх доходів;
- ✓ нестабільність фінансових показників, що ускладнює їх аналіз і використання для оцінки нематеріальних активів.

Для усунення впливу інфляції на результати оцінки необхідно:

- ❖ використовувати дані скориговані на рівень інфляції;
- ❖ застосовувати спеціальні методи дисконтування: існують методи дисконтування, які враховують інфляцію (номінальна ставка дисконтування, дисконтування реальних грошових потоків за реальною ставкою, інфляційна модель);
- ❖ проводити регулярну переоцінку з урахуванням змін макроекономічних умов.

Оцінка гудвілу є складною процедурою, яка вимагає застосування спеціальних знань, досвіду, врахування впливу інфляції на результати.

Технологічні зміни створюють динамічне середовище, в якому вартість нематеріальних активів постійно змінюється. Нові технології можуть як підвищувати, так і зменшувати цінність існуючих активів:

- Збільшення вартості:
 - нові можливості для використання нематеріальних активів, збільшуючи їхню вартість (поява інтернету речей дозволила компаніям монетизувати свої патенти на нові способи);
 - збільшення ефективності використання нематеріальних активів, що призводить до зростання доходів і, відповідно, вартості активу;
 - створення нових видів активів (алгоритми штучного інтелекту, великі дані).
- Зменшення вартості:
 - застарівання технологій дуже і нематеріальні активи, засновані на старих технологіях, можуть втратити свою цінність;
 - зміни ринку, зміна споживчих уподобань, поява нових конкурентів / зміна регуляторного середовища можуть зменшити вартість нематеріальних активів;
 - загроза порушення прав інтелектуальної власності.

Приклади впливу технологічних змін:

➤ Поява інтернету значно підвищила вартість брендів, дозволивши компаніям досягти глобальної аудиторії.

➤ Розповсюдження смартфонів і мобільних додатків змінило споживчі звички і створило нові можливості для монетизації нематеріальних активів.

➤ Штучний інтелект III технології створюють нові види нематеріальних активів, такі як алгоритми і моделі машинного навчання але одночасно можуть загрожувати існуючим патентам.

➤ Технологія блокчейн дозволяє захистити інтелектуальну власність і створити нові бізнес-моделі, що впливає на вартість нематеріальних активів.

Для адаптації компаній до технологічних змін важливо:

- ❖ постійно відстежувати технологічні тренди, їхній вплив на бізнес;
- ❖ інвестувати в інновації для створення нових нематеріальних активів і підтримувати конкурентоспроможність;
- ❖ захищати свої патенти, торгові марки, інші нематеріальні активи;
- ❖ адаптація бізнес-моделей до нових технологічних реалій.

Технологічні зміни є драйвером трансформації бізнесу і мають значний вплив на вартість нематеріальних активів. Компанії, які зможуть ефективно адаптуватися до цих змін, зможуть отримати конкурентну перевагу і підвищити свою вартість.

Організація консалтингового проекту є багатостадійним процесом, який включає визначення цілей, розробку стратегії, впровадження рекомендацій та оцінку ефективності. Консалтингова діяльність вимагає системного підходу до планування, контролю, оцінки проекту для досягнення максимальних результатів.

Етапи консалтингового проекту:

1. Визначення цілей і планування проекту – на цьому етапі визначаються основні цілі проекту, узгоджуються вимоги клієнта, формується план дій. Оцінка ефективності:

- аналіз відповідності цілей клієнта можливим рішенням;
- перевірка чіткості формулювання цілей (SMART);
- залучення всіх зацікавлених осіб для формування реалістичних очікувань.

2. Діагностика поточної ситуації (аналіз) – збір даних для розуміння поточного стану компанії, її проблем і можливостей; виявлення причин виникнення проблем. Оцінка ефективності:

- якість, точність зібраних даних (проведення інтерв'ю, аналіз бізнес-процесів, аудит);
- відповідність аналізу стратегічним цілям компанії;
- ідентифікація ключових факторів впливу та ризиків;

3. Розробка рекомендацій і плану впровадження – на основі проведеної діагностики розробляються конкретні рекомендації щодо вирішення виявлених проблем; створюється детальний план впровадження. Оцінка ефективності:

- чіткість, реалістичність, практичність рекомендацій;
- оцінка можливих варіантів вирішення, вибір оптимального;

- узгодження рекомендацій з ресурсами та можливостями компанії.

3. Впровадження рекомендацій – реалізація розроблених рекомендацій в компанії клієнта, що може включати зміни в бізнес-процесах, управлінських підходах / організаційній структурі. Оцінка ефективності:

- контроль за дотриманням плану впровадження (терміни, ресурси, відповідальні);
- моніторинг змін у реальному часі (відстеження поточного стану впровадження);
- оцінка реакції персоналу та керівництва на зміни (опір / підтримка).

4. Контроль і моніторинг результатів – вимірювання результатів після впровадження рекомендацій, оцінка досягнутих змін та їхнього впливу на бізнес. Оцінка ефективності:

- порівняння фактичних результатів з початковими цілями; очікуваннями;
- оцінка фінансових показників, продуктивності після змін;
- оцінка задоволеності клієнта результатами консалтингу.

5. Оцінка та завершення проекту – підведення підсумків проекту, оформлення кінцевого звіту і передача його клієнту; визначення довгострокових перспектив і рекомендацій щодо подальших дій. Оцінка ефективності:

- завершення проекту в межах бюджету, термінів;
- остаточна оцінка впливу змін на компанію (стійкість результатів);
- отримання зворотного зв'язку від клієнта для покращення майбутніх проектів.

Управління консалтинговим проектом включає планування ресурсів, контроль за виконанням завдань, управління ризиками.

1. Планування проекту за складовими:

- визначення ресурсів (люди, технології, фінанси);
- розподіл відповідальностей між консультантами, командою клієнта;
- узгодження часових рамок для кожного етапу проекту.

2. Контроль за виконанням. Методи:

- регулярні звіти про хід виконання проекту;
- контроль відповідності виконання запланованим термінам і бюджету;
- оцінка проміжних результатів для коригування стратегії за потреби.

3. Управління ризиками:

- ідентифікація ризиків, визначення можливих загроз, які можуть вплинути на успіх проекту (зовнішні, внутрішні ризики);
- оцінка ймовірності впливу ризиків на проект;
- планування дій у разі виникнення ризиків для мінімізації негативних наслідків.

Методи управління ризиками:

- резервування ресурсів (запас часу, бюджету);
- моніторинг ризиків протягом усього проекту;
- гнучкість у прийнятті рішень для швидкого реагування на зміни.

Оцінка ефективності проекту включає кількісні, якісні показники, що відображають досягнення поставлених цілей:

1. Фінансові показники:

- Оцінка рентабельності проекту (ROI) – порівняння витрат на консалтинг із прибутками / зменшенням витрат завдяки впровадженню змін.

- Аналіз економічної вигоди від реалізованих рекомендацій.

2. Нефінансові показники:

- Оцінка покращень у бізнес-процесах – зменшення часу на виконання завдань, підвищення якості послуг або продуктів.

- Оцінка рівня задоволеності персоналу – покращення умов праці, мотивації співробітників.

- Задоволеність клієнта, відповідність очікуванням.

3. Оцінка тривалого впливу:

- Стійкість впроваджених змін – чи залишаються позитивні результати проекту стабільними через певний час після його завершення.

- Адаптація організації до нових умов – чи зможе компанія продовжувати розвиватися за новими стандартами без подальшого зовнішнього втручання.

Організація консалтингового проекту є системним процесом, що включає етапи від аналізу поточного стану компанії до впровадження змін і оцінки їхньої ефективності. Управління ризиками, планування, моніторинг виконання дозволяють досягти успіху в реалізації консалтингових рекомендацій. Оцінка ефективності має проводитися як під час реалізації проекту, так і після його завершення, щоб забезпечити довгостроковий позитивний вплив на бізнес клієнта.

Консультант, як фахівець у галузі менеджменту, має у своєму арсеналі широкий спектр інструментів, які допомагають йому ефективно вирішувати проблеми на кожному етапі управління проектом (діаграми, спеціалізоване програмне забезпечення). Інструменти управління проектом на відповідному етапі:

1. Ініціація проекту:

- SWOT – аналіз.

- Аналіз PESTLE, фактори, що впливають на проект.

- Матриця оцінки проектів – для порівняння кількох проектів за різними критеріями.

- Діаграми Венна – допомагають візуалізувати взаємозв'язки між різними елементами проекту.

2. Планування проекту:

- Work Breakdown Structure (WBS) – розбиває проект на менші, більш керовані завдання.

- Гант-чарти – візуалізують послідовність виконання завдань та їх тривалість.

- Мережеві діаграми (PERT, CPM) – дозволяють визначити критичний шлях проекту, оцінити його тривалість.

- Метод аналізу критичного шляху (CPM) – допомагає ідентифікувати завдання, які найбільш впливають на тривалість проекту.

3. Виконання проекту:

- Системи контролю версій – забезпечують відстеження змін у документації та коді.
- Програмне забезпечення для управління проектами – дозволяє відстежувати прогрес, розподіляти ресурси, комунікувати з командою (Asana, Trello, Jira).
- Інструменти для онлайн-співпраці – сприяють ефективній роботі розподілених команд (Google Workspace, Microsoft Teams).
- Методи Agile – підходять для проектів з високим ступенем невизначеності, дозволяють швидко адаптуватися до змін.

4. Моніторинг і контроль:

- Контрольні діаграми – допомагають відстежувати відхилення від плану.
- Звіти про прогрес – забезпечують регулярну інформацію про стан проекту.
- Аналіз відхилень – дозволяє виявляти причини відхилень від плану та вжити відповідних заходів.

5. Завершення проекту

- Оцінка проекту – дозволяє визначити, чи були досягнуті цілі проекту та виявити уроки для майбутніх проектів.
- Архів проекту – зберігає всю документацію проекту для подальшого використання.

Для управління проектом консультанту необхідні такі навички, знання:

- ✓ м'які навички (комунікація, лідерство, вирішення конфліктів, ведення переговорів);
- ✓ знання предметної галузі в якій реалізується проект;
- ✓ аналітичні навички (здатність збирати, аналізувати, давати інтерпретацію даних);
- ✓ креативність – здатність генерувати нові ідеї, рішення.

Вибір інструментів управління проектом залежить від:

- специфіки проекту (розмір, складність, галузь);
- потреб клієнта, які саме проблеми необхідно вирішити;
- досвіду консультанта, які інструменти він вважає найбільш ефективними.

Застосування правильних інструментів дозволяє консультанту:

- збільшити ефективність проекту – швидше досягати цілей, зменшувати витрати;
- покращити якість результатів – забезпечити високу якість виконаних робіт;
- підвищити задоволеність клієнта – забезпечити прозорість процесу, своєчасно інформувати про хід проекту.

Лекція 16. Тема 10. Український ринок консультаційних послуг

Характеристика українських консультаційних організацій.

Попит та пропозиція на українському ринку консультаційних послуг.

Структура консультаційних послуг яка склалася на українському ринку.

Переваги та недоліки використання іноземних консультантів в Україні.

Український ринок консалтингових послуг активно розвивається, пропонує широкий спектр послуг для бізнесу, державних установ. Хоча ринок має свої особливості, він також зазнає впливу глобальних трендів, викликів.

Основні характеристики українських консультаційних організацій:

➤ Спеціалізація:

- Загальний менеджмент: стратегічне планування, організаційна структура, управління персоналом.
- Фінанси та бухгалтерія: аудит, податковий консалтинг, фінансове планування.
- Маркетинг і продажі: розробка маркетингових стратегій, брендинг, дослідження ринку.
- IT-консалтинг: розробка програмного забезпечення, впровадження інформаційних систем.
- Юридичні послуги: корпоративне право, правова підтримка бізнесу.
- Управління проектами: планування, контроль, управління проектами різної складності.
- Організаційні зміни: реструктуризація бізнесу, управління змінами.

➤ Розмір, структура:

- Великі міжнародні компанії – представництва глобальних консалтингових мереж, які пропонують широкий спектр послуг.
- Середні українські компанії – спеціалізуються на певних видах консалтингу, мають глибоку експертизу в місцевих умовах.
- Малі butikові компанії – фокусуються на вузьких нішах, пропонують індивідуальні рішення.

➤ Клієнти:

- Великий та середній бізнес – промислові підприємства, торговельні компанії, фінансові установи.

- Державні органи – міністерства, відомства, місцеві органи влади.
- Некомерційні організації – фонди, громадські об'єднання.
 - Послуги:
 - Стандартні послуги: аудит, податковий консалтинг, стратегічне планування.
 - Спеціалізовані послуги: цифрова трансформація, управління ризиками, сталий розвиток.
 - Технології:
 - Використання цифрових інструментів для аналізу даних, моделювання бізнес-процесів, дистанційної роботи.

Основні виклики та тенденції:

- ❖ Зростання конкуренції як з боку місцевих, так і міжнародних компаній.
- ❖ Потреба в адаптації до нових технологій, цифрових трендів.
- ❖ Інтеграція українського ринку в глобальну економіку, вихід на міжнародні ринки.

- ❖ Зростання попиту на вузькоспеціалізовані послуги.

- ❖ Зростання інтересу клієнтів до екологічних, соціальних аспектів бізнесу.

Переваги українських консультаційних організацій:

- ✓ розуміння місцевого ринку, знання специфіки українського бізнесу, регуляторного середовища;
- ✓ гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін і розробляти індивідуальні рішення;
- ✓ конкурентні ціни, нижчі ціни порівняно з міжнародними компаніями.

Українські консультаційні організації демонструють значний потенціал для розвитку (пропонують широкий спектр послуг, адаптованих до потреб українського бізнесу, активно інтегруються в глобальну економіку). Однак для успішного розвитку консалтинговим компаніям необхідно постійно підвищувати свою кваліфікацію, адаптуватися до нових технологій, змінюватись разом з ринком.

Війна в Україні суттєво змінила ландшафт бізнесу, відповідно, сферу управлінського консалтингу. Основні впливи війни на управлінський консалтинг в Україні:

- Зміна пріоритетів бізнесу:

- виживання та адаптація, компанії зосередилися на забезпеченні безперервності бізнесу, пошуку нових ринків, оптимізації витрат та адаптації до нових умов роботи;
- стійкість бізнесу, зросла потреба в розробці стратегій, які дозволять бізнесу вижити в умовах невизначеності, мінімізувати ризики;
- соціальна відповідальність та її роль в суспільстві.

➤ Нові виклики для консультантів:

- невизначеність, прогнозувати майбутнє стало складніше;
- швидкі зміни, що вимагає від консультантів оперативно адаптуватися до нових умов;
- війна прискорила процес цифрової трансформації бізнесу, що створює нові виклики для консультантів в області технологій.

➤ Нові можливості:

- розвиток нових напрямків, пов'язані з відновленням бізнесу, гуманітарною допомогою, міжнародною співпрацею;
- партнерство з державою, консультанти можуть брати участь у розробці державних програм відновлення економіки;
- війна привернула увагу міжнародної спільноти до України, що відкриває нові можливості для співпраці з іноземними консультантами.

Основні напрямки роботи консультантів з менеджменту за умов війни:

- ❖ розробка стратегій виживання, розвитку бізнесу (створення бізнес-планів, адаптація до нових ринків, пошук нових джерел доходів);
- ❖ оптимізація витрат (аналіз витрат, пошук можливостей для економії, реструктуризація бізнесу);
- ❖ управління ризиками (оцінка ризиків, розробка стратегій управління ризиками, страхування);
- ❖ цифрова трансформація (впровадження нових технологій, автоматизація бізнес-процесів, створення онлайн-платформ);
- ❖ підтримка уряду (розробка програм відновлення економіки, залучення інвестицій).

Виклики для українських консультантів:

- ✓ дефіцит кваліфікованих кадрів, війна призвела до відтоку кадрів, що ускладнює пошук кваліфікованих фахівців;
- ✓ зростає конкуренція з боку міжнародних консалтингових компаній, які пропонують свої послуги на українському ринку;
- ✓ нестабільність економічної ситуації ускладнює довгострокове планування і прогнозування.

Незважаючи на виклики, український ринок консалтингових послуг має перспективи для розвитку. Після завершення війни очікується значний попит на консалтингові послуги для відновлення економіки, розвитку бізнесу.

Ключові фактори, які сприятимуть розвитку ринку:

- залучення іноземних інвестицій стимулюватиме попит на консалтингові послуги;
- цифрова трансформація бізнесу створюватиме нові можливості для консультантів;
- інтеграція України в європейський ринок відкриє нові можливості для українських консультантів;
- зростання конкуренції, вимушена адаптація до нових умов стимулює компанії до пошуку інноваційних рішень;
- держава може стимулювати розвиток консалтингових послуг через різноманітні програми підтримки бізнесу.

Війна – це серйозний виклик для українського ринку управлінського консалтингу. Однак, цей ринок демонструє високу адаптивність і здатність до розвитку. Консультанти відіграють важливу роль у відновленні економіки України, допомогти бізнесу адаптуватися до нових умов.

Ніші управлінського консалтингу з високим потенціалом розвитку в Україні:

- Цифрова трансформація:

- хмарні технології, міграція бізнесів у хмару для підвищення гнучкості та масштабованості;
- зростання загроз кібербезпеки вимагає від компаній впровадження нових рішень для захисту даних;

- штучний інтелект, машинне навчання, автоматизація бізнес-процесів, аналіз даних, персоналізація клієнтського досвіду.

▪ Стійкість бізнесу:

- управління ризиками, розробка стратегій для мінімізації ризиків, пов'язаних з війною, економічною нестабільністю, кліматичними змінами;
- соціальна відповідальність: впровадження принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.
- екологічна стійкість, перехід до екологічно чистих технологій, бізнес-моделей.

▪ Відновлення бізнесу:

- пошук нових ринків, допомога компаніям у виході на нові ринки, міжнародні;
- реструктуризація бізнесу, оптимізація бізнес-процесів, скорочення витрат, зміна бізнес-моделі.

▪ Управління людськими ресурсами:

- психологічна підтримка співробітників, допомога компаніям у створенні здорової робочої атмосфери, підтримці психологічного здоров'я співробітників;
- перенавчання, розвиток персоналу, підготовка співробітників до нових викликів, розвитку нових компетенцій.

▪ Фінансовий консалтинг:

- пошук інвестицій, допомога компаніям у залученні інвестицій для відновлення, розвитку бізнесу;
- фінансове планування, розробка фінансових моделей, прогнозів.

Незважаючи на війну, український ринок управлінського консалтингу має значний потенціал для розвитку. Консультанти, які зможуть адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та надавати клієнтам високоякісні послуги, зможуть досягти успіху на цьому ринку.

Приклади з країн, які можуть бути релевантними для України:

Компанії з країн Близького Сходу мають досвід роботи в умовах конфліктів, політичної нестабільності.

Досвід компаній, які пережили економічні кризи, такі як Азіатська фінансова криза 1997 року, фінансова криза 2008 року.

Вартість консалтингових послуг з менеджменту в Україні може значно варіюватися залежно від факторів:

- розмір компанії-клієнта, великі корпорації зазвичай платять більше, ніж малі та середні підприємства;
- чим складніший проект, тим вища вартість;
- відомі консультанти з великим досвідом зазвичай мають вищі тарифи;
- вартість послуг у великих містах (Київ, Львів, Одеса) може бути вищою, ніж у менших містах;
- стратегічне консультування, фінансовий консалтинг, HR-консалтинг мають різну вартість.

Типові форми оплати за послуги консультанта в Україні:

- ❖ годинна ставка – консультант виставляє рахунок за фактично відпрацьований час;
- ❖ фіксована ціна за проект – вартість проекту визначається заздалегідь і не залежить від кількості відпрацьованих годин;
- ❖ абонентська плата – компанія платить щомісячну абонентську плату за пакет послуг.

Вартість консалтингових послуг в Україні нижча, ніж у розвинених країнах Європи, США, що пов'язано з меншою купівельною спроможністю українських компаній, більш високою конкуренцією на ринку.

Типи клієнтів, які користуються консалтинговими послугами в Україні:

- великі корпорації (стратегічне консультування, оптимізація бізнес-процесів, трансформація бізнесу);
- середній бізнес (допомога у вирішенні проблем, пов'язаних з фінансами, маркетингом, управлінням персоналом);
- стартапи (розробка бізнес-моделі, залучення інвестицій, виход на ринок);
- державні установи (консультації з питань реформування, підвищення ефективності, управління проектами).

Основні сегменти консультаційних послуг в Україні:

1. Управлінський консалтинг зосереджений на допомозі компаніям у покращенні управлінських процесів, організаційної структури, стратегії розвитку, підвищенні ефективності управління. Він охоплює: стратегічний консалтинг – допомога в розробці та впровадженні бізнес-стратегії, оцінці ринкових перспектив, позиціонуванні компанії на ринку; операційний консалтинг – оптимізація бізнес-

процесів, підвищення ефективності операційної діяльності, реорганізація виробничих / сервісних процесів; організаційний консалтинг – реструктуризація організаційної структури, розробка нових форм управління, зміцнення корпоративної культури.

2. Фінансовий консалтинг орієнтований на покращення фінансового управління підприємств, включає: аналіз фінансового стану – проведення аудиту фінансової діяльності компанії, аналіз прибутковості, рентабельності; фінансове планування – розробка фінансових стратегій, прогнозування грошових потоків, управління активами і пасивами; оцінка інвестицій – оцінка ефективності інвестиційних проектів, залучення інвестицій, фінансовий супровід угод.

3. Маркетинговий консалтинг включає допомогу компаніям у вивченні ринку, розробці маркетингових стратегій, їх впровадженні: аналіз ринку і конкурентів – дослідження ринкових трендів, поведінки споживачів, конкурентного середовища; розробка маркетингової стратегії – визначення цільових сегментів ринку, створення, позиціонування бренду, ціноутворення, просування товарів; маркетингові комунікації – розробка і реалізація рекламних кампаній, управління відносинами з клієнтами (CRM).

4. IT-консалтинг – технологічні зміни впливають на всі сфери бізнесу: розробка IT – стратегії – допомога в інтеграції нових інформаційних технологій для оптимізації бізнесу; впровадження ERP – систем – допомога в автоматизації бізнес-процесів, управління виробничими, фінансовими, кадровими ресурсами за допомогою IT – рішень; кібербезпека – консультування щодо забезпечення інформаційної безпеки, захисту даних, розробки стратегій кібербезпеки.

5. HR-консалтинг, з управління персоналом: оцінка, підбір персоналу – допомога в пошуку кваліфікованих кадрів, проведення інтерв'ю, розробка систем оцінки продуктивності; організаційний розвиток – навчання, розвиток персоналу, побудова програм лідерства, мотивації; оптимізація кадрової структури – допомога в розробці моделей управління талантами, реструктуризація організаційних команд.

6. Консалтинг у сфері управління змінами – допомога компаніям у період змін (злиття, поглинання, реструктуризація, адаптація до нових ринкових умов); підтримка в процесі злиття і поглинання – організація управлінських процесів пі-

сля злиття, допомога у збереженні корпоративної культури і адаптації персоналу; консалтинг щодо адаптації до змін – управління опором змінам, підтримка лідерів змін, комунікація з ключовими зацікавленими сторонами.

7. Юридичний консалтинг як елемент у забезпеченні правової безпеки: супровід угод – підготовка договорів, юридичний супровід угод, аналіз правових ризиків; консультування з питань корпоративного права – створення, реєстрація, реорганізація, ліквідація юридичних осіб, регулювання корпоративних відносин.

8. Екологічний консалтинг: оцінка екологічних ризиків – аналіз екологічного впливу діяльності компаній на навколишнє середовище; розробка екологічних програм – допомога в розробці стратегії екологічної відповідальності, підготовка до сертифікацій і дотримання норм екологічного законодавства.

9. Аутсорсинг і управлінський аутсорсинг, коли компанії делегують частину своїх процесів зовнішнім фахівцям для підвищення ефективності: бухгалтерський аутсорсинг – ведення бухгалтерського, податкового обліку зовнішніми компаніями; управління процесами – передача на аутсорсинг управління певними бізнес-функціями (HR, IT, маркетинг).

Структура консалтингових послуг на українському ринку є досить різноманітною, динамічною, включає спектр послуг, що відповідають на виклики сучасного бізнесу, потреби клієнтів у різних галузях економіки. З розвитком технологій, зміною законодавчих вимог і ринкових умов, попит на консалтингові послуги продовжує зростати, а компанії все більше залучають зовнішніх консультантів для досягнення своїх стратегічних цілей.

Використання іноземних консультантів з менеджменту в Україні має як переваги, так і недоліки, що залежить від специфіки бізнесу, цілей проекту та умов ринку. Переваги використання іноземних консультантів з менеджменту в Україні:

1. Досвід, експертиза на міжнародному рівні:

- застосовують передові практики, рішення;

- знайомі з глобальними тенденціями, інноваційними підходами в управлінні, можуть пропонувати сучасні інструменти, моделі, що ефективно працюють на розвинених ринках.

2. Об'єктивність, незалежність:

- іноземні консультанти, не є частиною місцевої ділової спільноти, тому менше схильні до упереджених рішень / впливу внутрішніх інтересів компанії, їхня думка більш нейтральна, зосереджена на ефективності, результатах.

3. Доступ до інновацій, технологій, які забезпечать конкурентні переваги на ринку.

4. Міжнародні зв'язки:

- іноземні консультанти можуть використовувати свою міжнародну мережу контактів для залучення інвесторів, партнерів / експертів, що може сприяти зростанню бізнесу в Україні.

5. Підвищення довіри інвесторів:

- залучення відомих міжнародних консалтингових компаній може підвищити довіру інвесторів, партнерів до проекту / бізнесу, оскільки це свідчить про серйозний підхід до розвитку компанії.

Недоліки використання іноземних консультантів:

1. Відсутність локального контексту:

- іноземні консультанти часто не володіють знаннями про місцеву економічну, політичну, культурну специфіку, що може призводити до нерозуміння місцевих реалій, помилкових рішень, які не працюють в українських умовах.

2. Висока вартість послуг:

- вартість послуг іноземних консультантів зазвичай значно вища, ніж місцевих фахівців, що може бути проблемою для компаній з обмеженим бюджетом, особливо для малого, середнього бізнесу.

3. Мовний бар'єр? культурні відмінності:

- багато іноземних консультантів працюють англійською мовою, не всі працівники українських компаній вільно володіють нею, що може створювати комунікаційні труднощі;

- культурні відмінності також можуть призводити до різного розуміння бізнес-етики, підходів до управління стилю спілкування, що іноді створює непорозуміння.

4. Непристосованість до місцевих нормативних актів:

- іноземні консультанти можуть бути недостатньо обізнані з українським законодавством, місцевими нормативними актами, що може призвести до юридичних проблем / помилок у процесі впровадження рекомендацій.

5. Обмежена гнучкість:

- іноземні консультанти можуть дотримуватися жорстких процедур, стандартів, які використовуються в їхніх країнах, що може не завжди відповідати гнучкості, необхідній для роботи в умовах українського ринку, де часто потрібні індивідуальні, нестандартні підходи.

6. Залежність від міжнародних методик:

- деякі іноземні консультанти можуть покладатися на шаблонні рішення, міжнародні методики, не адаптуючи їх достатньо до специфіки українського ринку, що може призвести до недостатньої ефективності / невідповідності місцевим умовам.

Залучення іноземних консультантів може бути корисним для українських компаній, особливо в рамках проектів, що вимагають глобального досвіду / інноваційних рішень. Однак, успіх такого співробітництва залежить від здатності адаптувати їхні рекомендації до місцевих умов, а також від відкритості компанії до нових підходів.

Найбільші частки консалтингового ринку з менеджменту в Україні у 2024 році припадають на [12]:

- ❖ ІТ-консалтинг – 35%;
- ❖ операційний консалтинг – 25%;
- ❖ стратегічний консалтинг – 20%;
- ❖ консалтинг з управління людськими ресурсами – 15%;
- ❖ інше – 5%.

ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1. Критерії професійності консультанта.

Внутрішні та зовнішні консультанти.

Професійна етика в консультаційній діяльності.

Тема 1. Сутність та зміст консультаційної діяльності.

Доповіді студентів:

- Аналіз сучасних трендів у світі: сталий розвиток; цифрова трансформація; гнучкі організації; управління персоналом: лідери, таланти, емоційний інтелект, інклюзивність; мистецтво менеджменту.

- Конкурентні переваги глобальних компаній з управлінського консалтингу:

Boston Consulting Group (BCG) – інновації, співпраця із стартапами;

Deloitte, EY, PwC, KPMG – стратегічне управління;

Roland Berger – індустріальний сектор (енергетика, автомобільний), розуміння європейських ринків;

Bain & Company – реструктуризація, підвищення продуктивності;

McKinsey & Company – якість послуг, глобальність, інноваційність рішень;

Strategy&, part of PwC – синергія з аудиторськими послугами.

Проведення дискусії. Знайти консенсус з питань практичного заняття.

Практичне заняття 2. Аналіз проблем клієнтської організації. Основні причини звернення клієнтської організації до консультантів. Обґрунтування рішення про запрошення консультантів. Асоціації консультантів.

Тема 2. Управлінське консультування як професійна підтримка бізнесу

Кейс. Нова пошта: вихід на ринок Європи.

- Розробка та імплементація стратегії зростання бізнесу. Аспекти впровадження стратегії консалтинговою компанією в бізнес клієнта: корпоративна культура; інвестиції в технології; глобальна мережа знань; систематичний підхід до вирішення проблем.

Командна робота. Висновки

Практичне заняття 3. Організація процесів управлінського консультування та їх характеристика.

Стадії і етапи управлінського консультування.

Методи активізації творчого мислення.

Метод організаційної самодіагностики.

Тема 3. Процес управлінського консультування.

Тема 4. Методи управлінського консультування

Кейс. Bain & Company - лідер проектного консалтингу щодо реструктуризації бізнесу: ієрархія та холократія, управління талантами. Провести укрупнення страхової компанії шляхом приєднання іншої на ринку України.

- Переваги, недоліки, складності при змінах: поступові, трансформаційні; стратегічні, операційні; зміни, які стосуються всіх співробітників, певних підрозділів.

- Вибір інструментів змін: діагностичні, планування, комунікації, розвиток людей.
Командна робота.

Практичне заняття 4. Організація процесів управлінського консультування та їх характеристика. Стадії і етапи управлінського консультування. Методи активізації творчого мислення. Метод організаційної самодіагностики.

Тема 5. Управління консультаційною організацією

Кейс. Управління проектом із впровадження концепції сталого розвитку сільськогосподарського підприємства в Україні: водоспадний та аджайл підходи в роботі компанії з управлінського консалтингу.

- Можливості Agile в управлінському консалтингу: висока залученість клієнтів; підвищення мотивації команди; зниження ризиків; прискорення адаптації до змін. Застосування Agile: стратегія, оптимізація процесів, впровадження нових технологій, зміна організаційної культури.

Командна робота. Висновки.

Практичне заняття 5. Технічне завдання консультанту. Аналіз пропозицій консультантів. Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги. Принципи організації консультант-клієнтських відносин. Характеристика експертного, діагностичного, навчального та інтегративного консультування, організація виконання консультаційних робіт. Зміст кінцевого консультаційного звіту.

Тема 6. Вибір консультаційної організації

Рольова гра. Консультант та клієнт.

Проведення сертифікації систем управління за міжнародними стандартами.

Успіх та складності при сертифікації. Послуги консультанта.

- Система управління компанією – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які дозволяють організації встановлювати, впроваджувати, підтримувати і постійно покращувати свою ефективність у досягненні поставлених цілей. Компоненти системи управління: лідерство; планування; підтримка (ресурсне, навчання, комунікація, документування); операційний контроль; перевірка (внутрішні аудити, моніторинг, управління відхиленнями); покращення (зміни, можливості, аналіз). Система управління включає: політики, процедури, інструкції, документи.

- Аналіз існуючої системи управління клієнта на відповідність вимогам обраного стандарту (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001). Створення необхідної документації. Впровадження системи управління в усіх підрозділах компанії. Проведення внутрішніх аудитів для оцінки ефективності системи. Виправлення виявлених проблем у системі управління. Підготовка до сертифікаційного аудиту. Допомога в підтримці сертифікату (щорічні наглядові аудити, ресертифікація). Постійна оптимізація системи управління.

- Обговорення, вибір консалтингової компанії для сертифікації системи управління в Україні, висновки.

Практичне заняття 6. Організаційна патологія. Організаційна діагностика.

Тема 7. Оформлення консультант-клієнтського співробітництва

Кейс. Провідні компанії світу досвід : талант менеджмент в управлінському консалтингу: залучення, розвиток та утримання найкращих спеціалістів (брендинг, рекрутинг, потенціал, менторство, навчання, кар'єра, культура).

- Google, США, 20% часу на власні проекти,
- Spotify, Швеція, можливість працювати віддалено,
- Alibaba, Китай, використання штучного інтелекту для оцінки потенціалу та персоналізації навчання,
- Tata Consultancy Services (TCS), Індія, створення корпоративного університету, нестандартні робочі простори для творчої роботи,
- Qatar Airways, Катар, розробка стандартів обслуговування пасажирів та безпеки через розвиток пілотів і бортпровідників, просування власного бренду через спорт.

Особливості управління персоналом консалтингової компанії: робота над складними проектами, швидкі зміни, репутація.

Обговорення, розробка власної концепції талант менеджменту, висновки.

Практичне заняття 7. Структуризація проблемного поля.

Системний підхід до рішення управлінських проблем.

Збір и аналіз даних на об'єкті консультування

Тема 8. Структурування проблемного поля організації

Тема 9. Аналіз та формулювання проблем

Кейс. Управління безпекою бізнесу німецький автовиробник та японський авіаперевізник: інформаційна, кадрова, ринкова, економічна, партнерська.

Методи активізації творчого мислення: діаграма В'єна, візуальна карта ідей, мозковий штурм, діаграма Ішікави.

Командна робота.

Практичне заняття 8. Оцінка результатів консультування

Тема 10. Український ринок консультаційних послуг

Доповіді студентів:

- Базові проблеми та дилеми менеджменту.
- Хвороби зростання - патології організацій.

Проведення дискусії.

Контрольна робота з навчального предмета «Управлінський консалтинг (тренінг)».

Питання до самостійної роботи за навчальною дисципліною
«Управлінський консалтинг (тренінг)»

1. Консультаційна діяльність, як бізнес послуга.
2. Класифікація та характеристика консультаційних послуг.
3. Предмет і об'єкт управлінського консалтингу.
4. Методи управлінського консалтингу.
5. Оцінка впливу та ефективність управлінського консалтингу.
6. Нормативна база управлінського консалтингу.
7. Маркетинг і продаж консалтингових послуг.
8. Природа управлінського консалтингу.
9. Інформаційне забезпечення консалтингової діяльності.
10. Модель бізнес-консалтинг.
11. Методика проведення діагностичного консультування.
12. Методика проведення процесного консультування.
13. Методика проведення навчального консультування
14. Українська практика управлінського консалтингу.
15. Основні принципи консультування.
16. Проблеми менеджменту у бізнес-консалтингу
17. Критерії відбору консалтингової організації.
18. Формування цін на консультаційні послуги
19. Характеристики консультування.
20. Сучасні інформаційні технології в управлінському консалтингу.
21. Інтернет-консалтинг.
22. Типи консультативної організації.
23. Поведінкові аспекти процесу консультацій.
24. Етика консультаційних відносин.
25. Як визначити потреби клієнта в консалтингових послугах?
26. Як розробити пропозицію на консалтинговий проект?
27. Як керувати проектом і досягати поставлених цілей?
28. Як ефективно презентувати результати проекту клієнту?
29. Як побудувати довгострокові відносини з клієнтом?
30. Як оцінити ефективність консалтингового проекту?

Тести

Тема 1. Сутність та зміст консультаційної діяльності

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Основна мета консультування полягає в...

- а) поліпшенні якості керівництва;
- б) підвищенні ефективності діяльності компанії в цілому;
- в) збільшенні індивідуальної продуктивності праці кожного працівника;
- г) всі відповіді правильні;

2. Головні функції консалтингу:

- а) сприяння вирішенню управлінських завдань;
- б) підвищення кваліфікації менеджерів, допомога у практичному використанні останніх управлінських досягнень;
- в) підвищення якості управління;
- г) всі відповіді правильні;

3. За методологією виконання консультаційної послуги розрізняють:

- а) експертне, процесне, навчальне консультування;
- б) процесне і навчальне консультування;
- в) експертне і навчальне;
- г) всі відповіді правильні;

4. Головні способи входження в консалтинговий бізнес:

- а) у якості найманого працівника;
- б) у якості субпідрядника;
- в) часткова зайнятість та індивідуальне підприємництво;
- г) всі відповіді правильні;

5. Успіх експертного консультування визначається:

- а) кваліфікацією експерта;
- б) вмінням клієнта скористатися отриманими рекомендаціями;
- в) бажанням клієнта скористатися рекомендаціями;
- г) всі відповіді правильні;

6. При якому консультуванні консультант організовує групову роботу співробітників клієнтської організації для пошуку потрібного рішення проблеми, використовуючи активні методи навчання на всіх етапах проекту активно взаємодіє з клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, міркування, пропозиції?

- а) експертному;
- б) навчальному;
- в) процесному;
- г) всі відповіді правильні;

7. При якому консультуванні консультант як вузький спеціаліст самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх впровадження?

- а) експертному;
- б) навчальному;
- в) процесному;
- г) всі відповіді правильні;

8. При якому консультуванні консультант збирає ідеї, аналізує рішення і готує підґрунтя для їх виконання, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів, посібників?

- а) експертному;
- б) навчальному;
- в) процесному;
- г) всі відповіді правильні;

9. Назвіть основні загальносвітові тенденції, які вплинули на розвиток консалтингу:

- а) маркетинг та PR;
- б) демократизація та інтернаціоналізація;
- в) аутсорсинг та швидкі зміни;
- г) всі відповіді правильні;

10. Основні причини низького попиту на консультаційні послуги в Україні:

- а) якісні консультаційні послуги;
- б) низька платоспроможність клієнтів;
- в) відсутність міжнародного досвіду в консультантів;
- г) всі відповіді правильні;

Таблиця 15. Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
г	г	а	г	г	в	а	б	в	б

Тести

Тема 2. Управлінське консультування як професійна підтримка бізнесу

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Недоліки зовнішніх консультантів:

- а) відсутність гарантії якості послуг; використання стандартних схем і методик роботи;
- б) недостатня кількість інформації про компанію; консультанти несуть тягар стереотипів попередніх проектів;
- в) високі гонорари; загроза розголошення конфіденційної інформації;
- г) всі відповіді правильні;

2. Професійний консультант завжди:

- а) пропонує декілька варіантів організації консультаційної діяльності;
- б) пропонує один вірний варіант організації консультаційної діяльності;
- в) не пропонує жодного варіанту організації консультаційної діяльності;
- г) всі відповіді правильні;

3. Актуальні проблеми, які вирішують сьогодні консультаційні компанії:

- а) проблеми управління;
- б) проблеми ринку;
- в) проблеми фінансів;
- г) всі відповіді правильні;

4. Негативні сторони внутрішнього консультування:

- а) зростання кваліфікації внутрішнього консультанта загальмовуються;
- б) сплата постійної заробітної плати;
- в) витрати на навчання;
- г) всі відповіді правильні;

5. З точки зору приналежності до фірми розрізняють:

- а) національних та закордонних консультантів;
- б) зовнішніх і внутрішніх консультантів;
- в) індивідуальних та колективних консультантів;
- г) всі відповіді правильні;

6. Переваги внутрішнього консультування:

- а) добре знання своєї організації;
- б) є можливість швидкого реагування в будь-якій робочій ситуації;
- в) конфіденційність (інформація не виходить за межі організації);
- г) всі відповіді правильні;

7. Моральна поведінка – це.

- а) примус до певних дій;
- б) отримання переваг для більшості людей;
- в) вільний вибір між добром і злом;
- г) всі відповіді правильні;

8. Регулятор морального вибору людини:

- а) совість;
- б) закон;
- в) переваги;
- г) всі відповіді правильні;

9. Консультаційні відносини можуть існувати і розвиватися тільки на основі:

- а) договору;
- б) особистої відповідальності консультанту та вірі клієнта в те що йому не буде нанесено шкоди;
- в) гонорару;
- г) всі відповіді правильні;

10. Переваги зовнішніх консультантів:

- а) широкий світогляд та об'єктивність оцінки ситуації;
- б) досконала методологічна база;
- в) неупередженість аналізу ситуації;
- г) всі відповіді правильні;

Таблиця 16. Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
г	а	г	г	б	г	в	а	б	г

Тести

Тема 3. Процес управлінського консультування

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Оберіть скільки стадій в процесі консультування:

- а) дві;
- б) п'ять;
- в) три;
- г) всі відповіді правильні;

2. Оберіть види діяльності консультанта на стадії підготовки:

- а) перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, пропозиція клієнту відносно завдання, контракт на консультування;
- б) виявлення фактів виникнення проблеми, аналіз і синтез чинників проблеми, детальне вивчення проблеми. встановлення зворотного зв'язку з клієнтом;
- в) розробка рішень щодо вирішення проблеми, оцінка альтернативних варіантів рішень, пропозиції клієнту щодо вирішення проблеми, планування здійснення рішення;
- г) всі відповіді правильні;

3. Оберіть види діяльності консультанта на стадії діагнозу:

- а) допомога в здійсненні рішення, контроль за реалізацією рішення, корегування пропозицій відповідно до ситуації, навчання менеджера, навчання персоналу клієнта роботі в нових умовах;
- б) оцінка отриманих результатів роботи консультанта, завершальний звіт щодо виконаних робіт та отриманих результатів, розрахунок за зобов'язаннями, плани на майбутнє співробітництво;
- в) виявлення фактів виникнення проблеми, аналіз і синтез чинників проблеми, детальне вивчення проблеми, встановлення зворотного зв'язку з клієнтом;
- г) всі відповіді правильні;

4. Оберіть види діяльності консультанта на стадії планування дій:

- а) розробка рішень щодо вирішення проблеми, оцінка альтернативних варіантів рішень, пропозиції клієнту щодо вирішення проблеми, планування здійснення рішення;
- б) перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, пропозиція клієнту відносно завдання, контракт на консультування;

в) оцінка отриманих результатів роботи консультанта, завершальний звіт щодо виконаних робіт та отриманих результатів, розрахунок за зобов'язаннями, плани на майбутнє співробітництво;

г) всі відповіді правильні;

5. Оберіть види діяльності консультанта на стадії впровадження рекомендацій:

а) перший контакт з клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, пропозиція клієнту відносно завдання, контракт на консультування;

б) розробка рішень щодо вирішення проблеми, оцінка альтернативних варіантів рішень, пропозиції клієнту щодо вирішення проблеми, планування здійснення рішення;

в) допомога в здійсненні рішення, контроль за реалізацією рішення, корегування пропозицій відповідно до ситуації, навчання менеджера, навчання персоналу клієнта роботі в нових умовах;

г) всі відповіді правильні;

6. Оберіть види діяльності консультанта на стадії завершення проекту:

а) виявлення фактів виникнення проблеми, аналіз і синтез чинників проблеми, детальне вивчення проблеми, встановлення зворотного зв'язку з клієнтом;

б) оцінка отриманих результатів роботи консультанта, завершальний звіт щодо виконаних робіт та отриманих результатів, розрахунок за зобов'язаннями, плани на майбутнє співробітництво;

в) допомога в здійсненні рішення, контроль за реалізацією рішення, корегування пропозицій відповідно до ситуації, навчання менеджера, навчання персоналу клієнта роботі в нових умовах;

г) всі відповіді правильні;

7. Оберіть правильну послідовність стадій процесу консультування:

а) діагноз, підготовка, планування дій, впровадження, завершення;

б) підготовка, діагноз, планування дій, впровадження, завершення;

в) підготовка, діагноз, планування дій, завершення, впровадження;

г) всі відповіді правильні;

8. На якій стадії процесу консультування важливим є збір попередньої інформації про клієнта:

- а) підготовка;
- б) діагноз;
- в) планування дій;
- г) всі відповіді правильні;

9. Що обов'язково повинен містити вступ консультаційного звіту:

- а) грошову оцінку;
- б) відповідальність;
- в) мету;
- г) всі відповіді правильні;

10. Переважна форма контракта з консультантом в Україні:

- а) письмова;
- б) усна;
- в) відсутня;
- г) всі відповіді правильні;

Таблиця 17. Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
б	а	в	а	в	б	б	а	в	а

Тести

Тема 4. Методи управлінського консультування

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Класичним методом навчання є:

- а) лабораторний метод;

- б) ситуаційний метод;
- в) фінансовий метод;
- г) всі відповіді правильні;

2. Лабораторний метод - це:

- а) той, який проводиться в спеціальній лабораторії;
- б) створення середовища навчання, яке дає можливість імітувати реальні управлінські ситуації;
- в) метод який використовується тільки фізиками;
- г) всі відповіді правильні;

3. Критерій економічності методу консультування визначається:

- а) тривалістю;
- б) необхідними ресурсами;
- в) вартістю;
- г) всі відповіді правильні;

4. Назвіть основні етапи консультаційного процесу:

- а) оплата послуг, написання звіту;
- б) знайомство з клієнтом, укладення угоди;
- в) діагностика, вирішення проблеми, оцінка рішень;
- г) всі відповіді правильні;

5. Назвіть методи для створення умов ефективного проведення змін:

- а) технологічні;
- б) структурні;
- в) управління людськими ресурсами;
- г) всі відповіді правильні;

6. Перерахуйте джерела даних для аналізу проблем клієнта консультаційної організації :

- а) записи, події, пам'ять;
- б) засоби масової інформації;
- в) історія;
- г) всі відповіді правильні;

7.сукупність методик, які має консультаційна фірма.

- а) методика консультування;
- б) методичний інструментарій консультування;
- в) метод консультування;
- г) всі відповіді правильні;

8. Залежно від етапів консультаційного процесу оберіть типи методів:

- а) економіки, статистики, математики;
- б) інтуїції, досвіду;
- в) діагностики; вирішення проблем; впровадження рекомендацій;
- г) всі відповіді правильні;

9. Які методи спрямовані на удосконалення виробничих процесів:

- а) технологічні;
- б) структурні;
- в) управління людськими ресурсами;
- г) всі відповіді правильні;

10. Які методи спрямовані на створення нових підрозділів та ролей:

- а) технологічні;
- б) структурні;
- в) управління людськими ресурсами;
- г) всі відповіді правильні;

Таблиця 18. Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	б	г	в	г	а	б	в	а	б

Тести

Тема 5. Управління консультаційною організацією

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. *Моніторинг* – це форма контролю за наслідками впливу.

- а) пасивна;
- б) активна;
- в) синтетична;
- г) всі відповіді правильні;

2. *Правова природа державного контролю характеризується:*

- а) процедурою здійснення контролю та визначенням контрольного органу;
- б) визначенням об'єкту контролю та прийняттям рішення про здійснення контролю;
- в) визначенням методів і форм контролю та прийняттям рішень за результатами контролю;
- г) всі відповіді правильні;

3. *Адміністративна відповідальність є стадією зворотнього зв'язку в державному управлінні.*

- а) початковою;
- б) завершальною;
- в) нульовою;
- г) всі відповіді правильні;

4. *Мета адміністративної відповідальності:*

- а) поповнення державного бюджету країни;

- б) знайомство з господарськими організаціями;
- в) коригування поведінки об'єкта управління у необхідному напрямку;
- г) всі відповіді правильні;

5. *Аудит* – це ...

- а) перевірка публічної бухгалтерської звітності;
- б) контроль, який стосується розподілу тільки державних ресурсів;
- в) управління людськими ресурсами;
- г) всі відповіді правильні;

6. *Розстановка персоналу включає:*

- а) планування службової кар'єри;
- б) визначення умов і оплати праці;
- в) забезпечення руху кадрів у системі управління;
- г) всі відповіді правильні;

7. *Оберіть ієрархічні структури управління:*

- а) матрична, конгломератна, проектна;
- б) лінійна, лінійно-функціональна, дивізіональна;
- в) формальна, неформальна;
- г) всі відповіді правильні;

8. *Оберіть органічні структури управління:*

- а) матрична, конгломератна, проектна;
- б) лінійна, лінійно-функціональна, дивізіональна;
- в) формальна, неформальна;
- г) всі відповіді правильні;

9. *Типові організаційно-правові форми консультаційних організацій:*

- а) акціонерні товариства;
- б) державні підприємства;

- в) господарські товариства та приватні підприємства;
- г) всі відповіді правильні;

10. Надання консультаційних послуг потребує:

- а) визначення професійної мети організації;
- б) високого професіоналізму від консультанта;
- в) індивідуального підходу до клієнта;
- г) всі відповіді правильні;

Таблиця 19. Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	г	б	в	а	г	б	а	в	г

Тести

Тема 6. Вибір консультаційної організації

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Оберіть основні критерії участі компаній в консалтингових об'єднаннях:

- а) дохід, організаційна форма;
- б) розташування, дохід;
- в) профіль діяльності, розташування, дохід, організаційна форма, кількість працюючих;
- г) всі відповіді правильні;

2. Завдання об'єднань консультантів:

- а) формування мережі спеціалізованих фірм управлінського консультування; координація та інформаційне забезпечення; підтримка і розповсюдження стандартів якості послуг та етики взаємовідносин з клієнтами;
- б) атестація і підвищення кваліфікації консультантів; виконання досліджень з метою прогнозування потреб у консультаційних послугах;
- в) розробка рекомендацій щодо організації та методів консультування; здійснення видавничої та рекламної діяльності.

г) всі відповіді правильні;

3. Причини низького попиту на консалтингові послуги в Україні:

а) низька платоспроможність; низький рівень управлінської грамотності підприємців; низька цінність консалтингових послуг; складності постановки завдань на консалтинг; усвідомлення проблем клієнтами; відсутність комплексного підходу до управління;

б) низька платоспроможність; складності постановки завдань на консалтинг;

в) відсутність комплексного підходу до управління; усвідомлення проблем клієнтами;

г) всі відповіді правильні;

4. Сертифікація та ліцензування консультаційної діяльності здійснюється:

а) консалтинговими компаніями-конкурентами;

б) державними установами або професійними асоціаціями;

в) Американськими консалтинговими компаніями;

г) всі відповіді правильні;

5. Законодавство України передбачає необхідність отримання ліцензії на наступні консалтингові послуги:

а) робота з приватизаційними документами;

б) комплекс робіт пов'язаний з аудитом і оцінкою майна;

в) надання освітніх послуг з видачею відповідного посвідчення;

г) всі відповіді правильні;

6. Позитивні сторони ліцензування консультаційної діяльності:

а) визнання консалтингу як професії;

б) відсів некомпетентних консультантів;

в) соціальна відповідальність консультантів;

г) всі відповіді правильні;

7. За процедурою відбору консультантів, опрацьованою в Європейському союзі, оцінку пропозицій консультантів здійснюють:

- а) на першому етапі;
- б) на другому етапі;
- в) на третьому етапі;
- г) всі відповіді правильні;

8. За процедурою відбору консультантів, опрацьованою в Європейському союзі, вибір консультантів починають:

- а) з переліку всіх консультантів;
- б) з аналізу пропозицій консультантів;
- в) з оцінки якості роботи консультантів;
- г) всі відповіді правильні;

9. Обовязкові розділи пропозиції консультанта:

- а) вступ; підхід консультанта; команда; терміни; витрати; висновки; додатки;
- б) підхід консультанта; команда; терміни; витрати;
- в) терміни; витрати;
- г) всі відповіді правильні;

10. Зміст технічного завдання визначається:

- а) терміном виконання проекту;
- б) ціною проекту;
- в) характером проблеми;
- г) всі відповіді правильні;

Таблиця 20. Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в	г	а	б	г	г	в	а	а	в

Тести

Тема 7. Оформлення консультант-клієнтського співробітництва

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Договір консультування – це ...

а) документ, який юридично регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить перелік обов'язків і функцій консультанта і клієнта;

б) теоретичне питання;

в) особливі аспекти роботи консультанта;

г) всі відповіді правильні;

2. Юридично контракт на консалтингові послуги

а) – це форма закріплення партнерських зв'язків;

б) не відрізняється від інших контрактів, якщо дії передбачені договором не порушують законодавство;

в) – це волевиявлення сторін з приводу здійснення консультаційного процесу.

г) всі відповіді правильні;

3. Розділи основної частини контракту на консалтинговий проект:

а) режим роботи консультанта та клієнта;

б) сторони; режим роботи консультанта та клієнта; термін угоди; ціна та оплата послуг; умови припинення угоди та форс мажорні обставини;

в) вступ; заключна частина;

г) всі відповіді правильні;

4. Загальноприйняті норми етики при організації відносин між клієнтом і консультантом:

а) незалежність і об'єктивність по відношенню до клієнта;

б) конфіденційність інформації, отриманої від клієнта;

- в) погодження з клієнтом гонорару до початку роботи;
- г) всі відповіді правильні;

5. Основні види договорів на консультування:

- а) на абонементне обслуговування; договір на разову консультацію
- б) договір діагностики;
- в) договір з розвитку організації;
- г) всі відповіді правильні;

6. Ціль укладання контракту –

- а) захистити консультанта;
- б) отримати державну підтримку;
- в) зорієнтувати спільну роботу і захистити інтереси обох сторін;
- г) всі відповіді правильні;

7. Назвіть два підходи до роботи консультанта, опрацьовані на практиці:

- а) усунення впливу негативних факторів на організацію; моделювання нового стану організації на основі концепції ідеальної системи;
- б) аналіз досягнень організації; діагностика проблем організації;
- в) відкрита співпраця з клієнтом; особисті поради консультанта;
- г) всі відповіді правильні;

8. Способи впровадження організаційних змін:

- а) демократичний;
- б) директивний, еволюційний;
- в) ситуаційний;
- г) всі відповіді правильні;

9. Етапи розробки консультаційних рекомендацій:

- а) багатокритеріальна оцінка альтернатив вирішення проблеми; обрання альтернативи та її узгодження з клієнтом; впровадження змін;

б) формування максимально можливої кількості альтернатив вирішення проблеми; багатокритеріальна оцінка альтернатив вирішення проблеми; обрання альтернативи та її узгодження з клієнтом;

в) формування максимально можливої кількості альтернатив вирішення проблеми; багатокритеріальна оцінка альтернатив вирішення проблеми; обрання альтернативи та її узгодження з клієнтом; впровадження змін;

г) всі відповіді правильні;

10. Метою кінцевого консультаційного звіту – є ...

а) об'єднання всіх попередніх звітів;

б) підсумок співпраці консультанта і клієнта та визначення ефективності взаємодії;

в) отримання плати за роботу консультанта;

г) всі відповіді правильні;

Таблиця 21. Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	г	б	г	г	в	а	б	в	б

Тести

Тема 8. Структурування проблемного поля організації

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Переваги групових методів прийняття рішень:

а) зменшення вірогідності помилок;

б) повна оцінка ситуації;

в) чіткий розподіл повноважень;

г) всі відповіді правильні;

2. Організаційна діагностика – це ...

а) систематичний збір та аналіз інформації про стан організації з метою виявлення проблем функціонування та визначення шляхів їх подолання;

б) спостереження за роботою менеджерів;

- в) спостереження за роботою персоналу;
- г) всі відповіді правильні;

3. Цілі проведення діагностики:

- а) вибір партнерів організації;
- б) практичне вирішення проблем;
- в) залучення коштів;
- г) всі відповіді правильні;

4. На якому етапі в управлінському консультуванні проводиться організаційна діагностика?

- а) після встановлення проблеми;
- б) останньому;
- в) першому;
- г) всі відповіді правильні;

5. Створенню моделі поведінки для вирішення проблеми допомагає:

- а) мозкова атака;
- б) групова дискусія;
- в) ситуаційно-рольова гра;
- г) всі відповіді правильні;

6. Метод інверсії – це ...

- а) пошук ідеї вирішення проблеми, змінивши напрям на протилежний;
- б) пошук ідеї вирішення проблеми, змінивши проблему;
- в) пошук ідеї вирішення проблеми, змінивши виконавця;
- г) всі відповіді правильні;

7. Стадії «мозкової атаки»:

- а) генерація ідей та їх застосування у конкретній ситуації;
- б) проводяться ситуативно без стадій;

в) генерація ідей, їх аналіз та оцінка, застосування ідей у конкретній ситуації;

г) всі відповіді правильні;

8. Недоліки індивідуальних рішень:

а) частіше є невірними;

б) більший ризик помилок;

в) суб'єктивні;

г) всі відповіді правильні;

9. Можливості ігор:

а) подолання скутості та напруги учасників, інтенсифікація навчання, закріплення нових навичок поведінки, розвиток логічного мислення;

б) знаходження способів оптимальної взаємодії з іншими людьми, закріплення вербальних та невербальних комунікативних вмінь, згуртування групи, тренування уваги і пам'яті;

в) виховання ініціативи та самостійності, формування особистості, сприяння психічному розвитку, виявлення творчого потенціалу людини,;

г) всі відповіді правильні;

10. Евристичні методи обґрунтування й прийняття рішень ...

а) стимулюють творче мислення;

б) систематизують ідеї;

в) заважають вирішенню проблем;

г) всі відповіді правильні;

Таблиця 22. Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
г	а	б	в	в	а	в	г	г	а

ТЕСТИ

Тема 9. Аналіз та формулювання проблем

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Ефективність консультаційних послуг визначається:

- а) обсягом витрачених коштів у процесі консультування;
- б) бажанням консультанта;
- в) позитивними змінами в компанії-клієнта;
- г) всі відповіді правильні.

2. Оцінка ефективності консультаційної діяльності здійснюється:

- а) за витратами на навчання персоналу;
- б) за реальними змінами у клієнта;
- в) за витратами на консультаційні послуги;
- г) всі відповіді правильні.

3. Ефективність роботи консультанта розраховується як:

- а) різниця між фінансовими показниками за місяць до впровадження проекту та через місяць після завершення впровадження проекту;
- б) кількість робочого часу, витраченого на виконання проекту;
- в) різниця між доходами та витратами консультанта;
- г) всі відповіді правильні.

4. Вірогідність успіху консультаційного проекту зростає у випадку:

- а) зростання звітів;
- б) відсторонення клієнта від процесу консультування;
- в) залучення клієнта до вирішення проблеми;
- г) всі відповіді правильні.

5. Що покращить конкурентоспроможність вітчизняних консультаційних компаній?

- а) зміни в законодавстві;

- б) підвищення якості роботи;
- в) міжнародні зв'язки;
- г) всі відповіді правильні.

6. Оцінка якості роботи консультанта здійснюється:

- а) з урахуванням відгуків колишніх клієнтів;
- б) за згоди підрозділів клієнта;
- в) приблизно;
- г) всі відповіді правильні.

7. Оберіть неправильне твердження:

- а) досвід консультанта сприяє підвищенню ефективності роботи клієнта;
- б) відомі три стадії процесу консультування;
- в) кваліфікований консультант – успішний консультант;
- г) всі відповіді правильні.

8. Контроль виконання консультаційного проекту здійснюється:

- а) клієнтом;
- б) консультантом;
- в) Кабінетом міністрів України;
- г) клієнтом і консультантом.

9. Оберіть вид консультаційного проекту ефект від якого отримано відразу:

- а) дослідження аспектів якості продукції;
- б) роз'яснення співробітникам важливості колективної роботи;
- в) зміна організаційної структури;
- г) всі відповіді правильні.

10. Ефективність будь-якого підходу до консультування залежить від:

- а) бажання консультанта;
- б) методів консультування;
- в) цілей вирішення проблеми;
- г) всі відповіді правильні;

Таблиця 23. Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в	б	а	в	б	а	б	г	в	б

ТЕСТИ

Тема 10. Український ринок консалтингових послуг

Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

1. Консалтингова послуга – це

- а) інтелектуальний продукт, який залишається у клієнта після завершення консультування;
- б) бажання консультанта;
- в) клієнт консалтингової компанії;
- г) всі відповіді правильні.

2. Особливості консалтингової послуги:

- а) якість наданої послуги можна оцінити як відразу так і через деякий проміжок часу;
- б) відсутність завершеної матеріальної форми;
- в) якість консультування залежить від особистої участі та професіоналізму консультанта;
- г) всі відповіді правильні.

3. Причини залучення консультантів:

- а) поточна завантаженість менеджерів; необхідність постійного підвищення ефективності діяльності;

- б) потреба об'єктивної оцінки стану організації; подолання кризи;
- в) ускладнення управлінських проблем; навчання новим технологіям управління;
- г) всі відповіді правильні.

4. Коли виник консалтинг як самостійна професійна діяльність?

- а) з появою людини;
- б) з появою менеджменту на початку XX століття;
- в) в період промислової революції в країнах з ринковою економікою;
- г) всі відповіді правильні.

5. Основні причини низького попиту на консультаційні послуги в Україні:

- а) низька платоспроможність клієнтів;
- б) неспроможність оцінити корисність консультаційних послуг;
- в) наявність подвійних систем обліку, що передбачає сувору конфіденційність;
- г) всі відповіді правильні.

6. Поведінка консультанта м'яка і гнучка, орієнтована більше на персонал. Це особливістьконсультанта.

- а) нового;
- б) західного;
- в) вітчизняного;
- г) всі відповіді правильні.

7. Використання системи особистих відносин для доступу в організацію клієнта та наступне спілкування в ній. Це особливістьконсультанта.

- а) нового;
- б) вітчизняного;
- в) західного;
- г) всі відповіді правильні.

8. Національний ринок консалтингових послуг знаходиться на стадії:

- а) формування;
- б) стабільного отримання максимального прибутку;
- в) занепаду;
- г) всі відповіді правильні.

9. Висока професійність – професійна освіта, наукова і методологічна база, досвід, можливість удосконалюватися. Це особливість....консультанта.

- а) нового;
- б) вітчизняного;
- в) західного;
- г) всі відповіді правильні.

10. Жорстка прив'язка до формальних установок і норм поведінки. Це особливість....консультанта.

- а) нового;
- б) вітчизняного;
- в) західного;
- г) всі відповіді правильні.

Таблиця 24. Правильні відповіді на тестові завдання

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	г	г	б	г	в	б	а	в	в

**Питання до екзамену за навчальною дисципліною
«Управлінський консалтинг (тренінг)»**

1. Алгоритм пошуку консультаційної організації.
2. Аналіз проблем клієнтської організації.
3. Аналіз пропозицій консультантів.
4. Асоціації консультантів.
5. Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультаційної організації.
6. Види консультаційних організацій.
7. Види консультаційних послуг.
8. Внутрішні та зовнішні консультаційні організації.
9. Економіка та стратегія консультаційної організації.
10. Етика консультативних відносин.
11. Збір і аналіз даних на об'єкті консультування.
12. Зміст кінцевого консультаційного звіту.
13. Інтернет-консалтинг.
14. Інформаційне забезпечення консалтингової діяльності.
15. Класифікація та характеристика консультаційних послуг.
16. Консультаційна діяльність, як бізнес послуга.
17. Критерії відбору консалтингової організації.
18. Критерії професійності консультанта.
19. Маркетинг і продаж консалтингових послуг.
20. Метод SWOT- аналізу.
21. Метод нейролінгвістичного програмування.
22. Метод номінальних груп.
23. Метод організаційної самодіагностики.
24. Методи активізації творчого мислення.
25. Методи групової роботи.
26. Методи розробки пропозицій, оцінки якості консультаційних послуг.
27. Методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор.
28. Методи управлінського консалтингу.
29. Методика проведення діагностичного консультування.
30. Методика проведення навчального консультування
31. Методика проведення процесного консультування.
32. Міжгрупова робота в пошуках вирішення проблеми
33. Модель бізнес-консалтинг.
34. Нормативна база управлінського консалтингу.
35. Обґрунтування рішення про запрошення консультантів.
36. Організаційна діагностика.
37. Організаційна патологія.
38. Організація процесів управлінського консультування та їх характеристика.
39. Основні принципи консультування.
40. Основні причини звернення клієнтської організації до консультантів.

41. Оцінка впливу та ефективність управлінського консалтингу.
42. Оцінка результатів консультування.
43. Переваги та недоліки використання іноземних консультантів в Україні.
44. Підбір, навчання та оплата праці персоналу консультаційної організації.
45. Поведінкові аспекти процесу консультацій.
46. Поняття консультанта та клієнта.
47. Поняття консультаційної діяльності та консультаційної послуги.
48. Поняття процесу управлінського консультування.
49. Попит та пропозиція на українському ринку консультаційних послуг.
50. Правове забезпечення діяльності консультаційної організації.
51. Предмет і об'єкт управлінського консалтингу.
52. Предмет, основні цілі, завдання і зміст дисципліни, її місце, роль и значення для даної спеціальності.
53. Принципи організації консультант-клієнтських відносин.
54. Природа управлінського консалтингу.
55. Проблеми менеджменту у бізнес-консалтингу
56. Професійна етика в консультаційній діяльності.
57. Сертифікація та ліцензування консультаційної діяльності.
58. Системний підхід до рішення управлінських проблем.
59. Стадії і етапи управлінського консультування.
60. Створення консультаційної організації.
61. Структура консультаційних послуг яка склалася на українському ринку.
62. Структуризація проблемного поля.
63. Сучасні інформаційні технології в управлінському консалтингу.
64. Технічне завдання консультанту.
65. Типи консультативної організації.
66. Типи організаційних структур консультаційних організацій.
67. Українська практика управлінського консалтингу.
68. Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги.
69. Формування цін на консультаційні послуги
70. Характеристика експертного, діагностичного, навчального та інтегративного консультування, організація виконання консультаційних робіт.
71. Характеристика українських консультаційних організацій.
72. Характеристики консультування.
73. Характерні риси управлінського консультування та основні етапи його розвитку.
74. Як визначити потреби клієнта в консалтингових послугах?
75. Як ефективно презентувати результати проекту клієнту?
76. Як керувати проектом і досягати поставлених цілей?
77. Як оцінити ефективність консалтингового проекту?
78. Як побудувати довгострокові відносини з клієнтом?
79. Як розробити пропозицію на консалтинговий проект?

ГЛОСАРІЙ

Аналіз – систематичний розгляд інформації для виявлення проблем, можливостей та розробки рішень.

Асоціації управлінських консультантів – об'єднують фахівців, сприяють обміну досвідом, розробляють етичні кодекси та стандарти якості в менеджменті, впливають на формування законодавства у сфері консалтингу.

Аудит – це перевірка діяльності компанії або окремих її підрозділів з метою оцінки відповідності встановленим стандартам, нормам та вимогам.

Аутсорсинг (Outsourcing – використання зовнішніх джерел) – це передача організацією певних видів діяльності або бізнес-процесів сторонній компанії, яка спеціалізується на їх виконанні.

Бенчмаркінг – це процес систематичного порівняння своїх результатів та процесів з найкращими показниками інших компаній / галузей.

Бізнес-процес – це послідовність взаємопов'язаних дій, задач та операцій, які виконуються в організації для досягнення певної мети.

Відповідальність консультанта – це комплекс юридичних та етичних зобов'язань, які він бере на себе перед клієнтом, виконуючи свої професійні обов'язки.

Внутрішні консультанти – це співробітники компанії, які надають консультаційні послуги іншим підрозділам / відділам цієї ж компанії.

Групова дискусія – це форма спілкування, під час якої група людей обговорює певну тему / проблему, висловлюючи свої думки, ідеї та погляди.

Делегування – це процес передачі завдань, відповідальності, повноважень іншим людям; розподіл роботи і способів розвитку співробітників, підвищення ефективності команди, звільнення часу для більш стратегічних завдань.

Ділова гра – це симуляція реальних бізнес-ситуацій, яка дозволяє учасникам приймати рішення, аналізувати їхні наслідки та розвивати свої бізнес-навички.

Ділова послуга – це діяльність, яку одна компанія надає іншій з метою покращення ефективності роботи, досягнення конкретних цілей / вирішення певних проблем; послуги є нематеріальними та надаються безпосередньо споживачу.

Диверсифікація – це стратегія розвитку підприємства, яка передбачає розширення асортименту продукції / послуг, які не пов’язані з її основним видом діяльності, проникнення на нові ринки.

Договір на отримання консалтингових послуг – це юридичний документ, який регулює взаємовідносини між замовником (компанією, яка замовляє послуги) та виконавцем (консалтинговою компанією або приватним консультантом). Договір містить: предмет договору, права та обов’язки сторін, умови оплати, відповідальність за невиконання умов договору та інші аспекти співпраці.

Експертне консультування – це послуга, яку надають висококваліфіковані фахівці в певній галузі, щоб допомогти іншим організаціям або особам вирішити складні завдання, оптимізувати процеси або досягти конкретних цілей.

Експертні оцінки – це метод збору інформації та прийняття рішень, заснований на знаннях, досвіді та інтуїції фахівців у конкретній галузі.

Етичні норми: компас моралі в нашому світі

Етичні норми – це сукупність моральних принципів, цінностей та правил поведінки, які визначають, що є правильним і неправильним в людських взаєминах, суспільстві загалом.

Запит на пропозицію (RFP – Request for Proposal) – документ, який клієнт надсилає потенційним консультантам з детальним описом проекту.

Зворотний зв’язок – це процес обміну інформацією між двома або більше сторонами, спрямований на покращення взаєморозуміння, результатів діяльності та стосунків.

Зовнішні консультанти – це фахівці, які надають консультаційні послуги організаціям на тимчасовій основі.

Інжиніринг – це комплекс послуг, що передбачає застосування наукових знань та інженерних методів для розробки, проектування, впровадження та супроводу різноманітних технічних систем і процесів.

Інтегроване консультування – це підхід до надання консультаційних послуг, який передбачає комплексний аналіз та вирішення проблем бізнесу.

Інструменти консалтингу: оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз організації; експертне опитування для досягнення консенсусу; бенчмаркінг (Benchmark – відмітка нафіксованому об’єкті) – порівняння показників орга-

нізації з кращими в галузі; аналіз цінності – оцінка вартості різних елементів процесу; SMM – Social Media Marketing заходів, спрямованих на просування бренду, товарів / послуг за допомогою соціальних мереж.

Інтегроване консультування – це комплексний підхід, який об'єднує різні види консультаційних послуг для надання клієнту цілісного рішення.

Кінцевий консультаційний звіт – це підсумковий документ, який підводить ітог під спільною роботою консультанта і клієнта; містить детальний опис проведеної роботи, отриманих результатів, висновки, рекомендації для подальшого розвитку бізнесу.

Клієнт – організація, яка звертається за консультаційними послугами.

Ключові показники ефективності (KPI – Key Performance Indicator) – вимірювані показники, які використовуються для оцінки досягнення цілей.

Консультант – фахівець, який надає консультаційні послуги.

Консультаційна послуга – це інтелектуальна діяльність, під час якої фахівець (консультант) надає клієнту інформацію, поради, рекомендації та висновки з питань, визначених клієнтом у різних сферах діяльності.

Контракт на консалтингові послуги – це офіційний документ, який закріплює взаємовідносини між клієнтом (замовником) та консультантом (виконавцем); у ньому прописуються умови співпраці, права та обов'язки сторін, вартість послуг, терміни виконання. інші важливі аспекти.

Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів / цінностей, яке виникає між двома / більше сторонами (суперечка, розбіжність, боротьба за ресурси, відстоювання різних позицій).

Коучинг – це партнерський процес, під час якого фахівець (коуч) допомагає людині (клієнту) досягти своїх цілей, розкрити свій потенціал та покращити якість життя.

Критерії ефективності управлінського консалтингу:

досягнення поставлених цілей;

впровадження рекомендації;

зміна поведінки співробітників;

довготривала ефективність;

задоволеність клієнта результатами проекту та співпрацею з консультантом;

вартість проекту;
терміни виконання проекту;
якість звітності.

Ліцензування – це процедура видачі державних дозволів на провадження певних видів діяльності.

Лобіювання – це цілеспрямований вплив на органи державної влади, місцевого самоврядування з метою прийняття рішень, які відповідають інтересам певної групи осіб, організацій / компаній.

Менеджмент (від англ. *management*) – це наука і мистецтво управління ресурсами організації для досягнення поставлених цілей; це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації для досягнення її цілей найбільш ефективним способом.

Менеджмент-консалтинг – це процес, під час якого зовнішні експерти (консультанти) аналізують діяльність організації, виявляють проблеми та пропонують рішення для їх усунення.

Менторство – це процес передачі знань, навичок та досвіду від більш досвідченої людини (ментора) до менш досвідченої (менті).

Методи консультування – це різноманітні підходи та техніки, які консультанти використовують для допомоги клієнтам у вирішенні проблем, досягненні цілей, особистісному зростанні.

Методики консультування – це різноманітні підходи, техніки, які консультанти використовують для допомоги клієнтам у вирішенні проблем, досягненні цілей, особистісному зростанні. Вибір методики залежить від конкретної ситуації, потреб клієнта, цілей консультування.

Міжнародні стандарти якості – це набір правил і рекомендацій, розроблених міжнародними організаціями, які визначають вимоги до продукції, послуг та систем управління.

Модель 7S включає:

Тверді елементи:

Strategy. Стратегія – основний напрямок розвитку компанії, її місія, цілі та плани.

Structure. Структура – розподіл повноважень та відповідальності.

Systems. Системи – формальні та неформальні системи в організації (фінансові, інформаційні, контрольні).

Мякі елементи:

Shared values. Спільні цінності, які поділяють всі співробітники компанії.

Style. Стиль управління – стиль роботи керівництва, лідерські якості, культура спілкування.

Staff. Персонал – навички, компетенції та мотивація співробітників.

Skills. Навички – колективні навички та компетенції організації.

Всі сім елементів моделі 7S тісно пов'язані між собою. Зміни в одному елементі обов'язково призведуть до змін в інших. Модель дозволяє провести комплексну оцінку організації, створити стратегію, керувати змінами, проводити інтеграцію компаній.

Модератор – це людина, яка керує дискусією, забезпечуючи її конструктивність, ефективність; створює безпечне середовище для обміну ідеями, стежить за дотриманням правил і допомагає учасникам досягти спільного розуміння.

Моніторинг – це систематичний процес спостереження, збору, аналізу, оцінки інформації про стан об'єкта / процесу з метою виявлення змін, тенденцій, прогнозування майбутніх подій.

Мотивація – це внутрішній стан, який спонукає нас діяти, досягати цілей, задовольняти свої потреби.

Навчальне консультування – це спеціалізована послуга, яка спрямована на покращення ефективності навчання та розвитку як окремих осіб, так і організацій.

Оптимізація – процес покращення ефективності роботи організації.

Організаційна діагностика – це систематичний процес оцінки стану організації з метою виявлення її сильних, слабких сторін, можливостей та загроз; дозволяє виявити проблеми на ранніх стадіях; розробити ефективні стратегії розвитку.

Організаційна патологія – це стійке порушення оптимального функціонування, розвитку організації, нездатність її елементів виконувати задані функції.

Організаційна структура – це скелет будь-якої компанії, який визначає взаємодію між підрозділами, співробітниками (відповідальність, прийняття рішень).

Організаційні інтервенції – це заходи, пов’язані з впливом на організацію, які повинні внести в її діяльність позитивні зміни та закріпити їх.

Організація – це складна система, що складається з людей, ресурсів та процесів, об’єднаних для досягнення спільних цілей.

Проблеми менеджменту – це складні ситуації, з якими стикаються керівники організацій у процесі управління; вони можуть бути пов’язані з внутрішніми факторами (недостатня кваліфікація персоналу, конфлікти в колективі) / зовнішніми (економічна криза, зміна ринкових умов).

Проблемне поле – це сукупність взаємопов’язаних проблем, які виникають у певній системі (організації, суспільстві, галузі) і потребують системного аналізу та вирішення.

Проект – конкретна задача або комплекс завдань, які вирішуються консультантом для клієнта.

Проектне консультування – це комплекс послуг, які надають досвідчені фахівці для успішного планування, організації та реалізації різних проектів.

Пропозиція – документ, який консультант подає клієнту з описом свого рішення.

Процес консультування – це систематичний підхід, який передбачає взаємодію між консультантом та клієнтом з метою вирішення проблем, досягнення цілей або розробки нових стратегій.

Процесне консультування – це вид консультаційної діяльності, спрямований на аналіз, оптимізацію та вдосконалення бізнес-процесів в організації.

Рамка результату – це інструмент, який використовується в коучингу, управлінні проектами та особистому розвитку, щоб чітко визначити бажаний результат та створити план дій для його досягнення.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це підхід до перепроєктування існуючих бізнес-процесів з метою досягнення покращення показників: зниження витрат на виробництво / надання послуг; підвищення якості продукції / послуг; скорочення

часу виконання процесів та підвищення оперативності; збільшення здатності швидко адаптуватися до змін ринку.

Рекрутинг – це процес пошуку, залучення, відбору, найму нових співробітників в організацію.

Реструктуризація бізнесу – це комплекс заходів, спрямованих на зміну структури компанії, її діяльності або управління з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптації до нових умов ринку.

Сертифікація систем управління бізнесу – це процес незалежної оцінки того, наскільки система управління компанії відповідає вимогам міжнародних стандартів.

Система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле та виконують певну функцію; комплекс елементів, що перебувають у певних відношеннях один до одного, до середовища, і утворюють єдине ціле; організована сукупність елементів, що взаємодіють між собою і з навколишнім середовищем для досягнення певної мети.

Системний підхід – це методологія, яка дозволяє розглядати будь-який об'єкт, явище, процес як систему, тобто як сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле.

Спостереження – це один з методів пізнання навколишнього світу; активне, навмисне сприйняття об'єкта, в ході якого ми здобуємо знання про його зовнішні сторони, властивості, відносини з іншими об'єктами.

Стейкхолдер (від англійського stakeholder) – це особа / організація, яка має інтерес, права, долю, вимоги / вплив на компанію, проект / ініціативу.

Стратегія – довгостроковий план дій, спрямований на досягнення цілей організації.

Технічне завдання – це детальний документ, який описує всі аспекти майбутнього проекту.

Типи консалтингу:

консалтинг з загальних питань управління – визначення ефективності системи управління; оцінка бізнесу; управління нововведеннями; визначення конкурентоспроможності; злиття і поглинання; управління якістю; стратегічний розвиток;

адміністрування – організація і методи управління; регулювання ризику; планування робочих приміщень;

фінансове управління – системи обліку; оцінка капітальних витрат; оборот компанії; зниження собівартості; неплатоспроможність; збільшення прибутків; оптимізація оподаткування;

управління персоналом – корпоративна культура; пошук та відбір кадрів; здоров'я та безпека праці; мотивація; навчання персоналу; підвищення кваліфікації;

маркетинг – реклама і збут; PR; дослідження ринку; стратегія маркетингу; міжнародний маркетинг; ціноутворення; післяпродажне обслуговування; розробка нового товару; дизайн; SMM – Social Media Marketing маркетинг у соціальних мережах;

операційний консалтинг – автоматизація; логістика; покращення ефективності повсякденної діяльності; підвищення продуктивності; контроль якості;

інформаційний консалтинг – інформаційно-пошукові системи та ші; проектування та розробка систем; вибір і установка систем;

спеціалізовані послуги – навчальне консультування; енергетичний, екологічний менеджмент; юридичний консалтинг; консалтинг державного сектору; консалтинг телекомунікацій; управління змінами – допомога організаціям адаптуватися до змін; управління проектами – керівництво проектами від початку до кінця; організаційний розвиток – покращення структури та процесів організації; впровадження соціальних і екологічних ініціатив.

Тренінг – це структурований навчальний процес, спрямований на розвиток конкретних навичок, знань або зміну поведінки учасників.

Управлінський консалтинг – це процес надання зовнішніх експертних послуг організаціям з метою підвищення їх ефективності та досягнення стратегічних цілей.

Фази проекту консалтингу:

аналіз ситуації – збір даних, виявлення проблем та можливостей;

розробка стратегії – створення плану дій для досягнення цілей;

впровадження – реалізація розроблених рішень;

оцінка ефективності – вимірювання результатів проекту.

Фасилітатор – це людина, яка допомагає групі людей ефективніше працювати разом, розуміти спільні цілі, планувати, як досягти цих цілей під час зустрічей чи дискусій.

Цінність – це те, що ми вважаємо важливим, має для нас значення, направляє наші дії.

Цикл Демінга (PDCA), етапи:

Plan. Планування – визначення проблем, встановлення цілей, розробка планів для їх досягнення.

Do. Виконання розроблених рішень.

Check. Перевірка – аналіз результатів та оцінка ефективності змін.

Act. Дія – стандартизація успішних рішень та внесення коректив у разі необхідності.

Циклічний процес – це процес, який повторюється через певні інтервали часу / за певних умов; це означає, що система / процес повертається до початкового стану після проходження певної послідовності станів.

Якість – це сукупність характеристик продукту / послуги, які задовольняють або перевищують очікування споживача.

Agile – це ітеративний підхід до розробки програмного забезпечення, який фокусується на гнучкості та швидкій адаптації до змін. Agile-методи дозволяють швидко створювати робочі продукти та отримувати зворотний зв'язок від клієнтів. Принципи Agile: індивіди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти; робочий продукт важливіший за документацію; співпраця з замовником важливіша за контрактні переговори; готовність до змін важливіша за слідування початковому плану.

Lean – це методологія, яка фокусується на мінімізації витрат та максимізації вартості для клієнта шляхом безперервного усунення будь-яких видів відходів у процесі виробництва / надання послуг. Принципи Lean: визначення цінності для клієнта; візуалізація процесу створення цінності для виявлення неефективності; створення безперервного потоку для мінімізації затримок в процесі; впровадження системи pull втягнення виробництва – за потребою клієнта; постійний пошук можливості для вдосконалення процесів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Richard Newton (2021) The Management Consultant: Mastering the Art of Consultancy. (3rd Edition). Oxford Academic
- 2 Ronald Cook, Michael Harris, and Dennis Barber III (2022). Management Consulting Projects: A Step-by-Step Experiential Guide. (6th Edition). Routledge. VitalSource.
- 3 Бай С. І., Миколайчук І. П., Ціпуринда В. С. Консалтинг: навчальний посібник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2018. 432 с
- 4 Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Основи управлінського консалтингу: підручник. Київ : Ліра-К, 2014. 336 с.
- 5 Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 244 с.
- 6 Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.
- 7 Воронкова А. Е., Отенко В. І., Воронков Д.К., Свірідов О. В., Рибакowa Т. О. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. Харків : ІНЖЕК, 2010. 484 с
- 8 Гонтарева І. В. Консалтингові послуги в сфері підприємництва. Харків : ХНЕУ, 2016. 136 с.
- 9 Гончарова М. Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку // Економіка та управління національним господарством. Actual problems of economics. № 2(164). 2015. С. 136–141.
- 10 Діагностика стану підприємства : теорія і практика : монографія / за редакцією А. Е. Воронкової. Харків : ІНЖЕК, 2006. 448 с
- 11 Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2002. 432 с.
- 12 За даними Державної служби статистики в Україні. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- 13 Князь С. В., Георгіаді Н. Г., Князь О. В. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. Львів : Львівська політехніка, 2006. 156 с.

14 Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні: монографія / за загальною редакцією А.І. Ковальова. Одеса : ФОП Гуляєва В.М., 2017. 190 с.

15 Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» / укладач: С. І. Тарасенко. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 149 с

16 Копитко М. І. Управлінсько-безпекове консультування: практикум. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 121 с.

17 Коростельов В. А. Роль консалтингу в управлінні бізнесом: навчальний посібник. Київ : МАУП, 2004. 252 с.

18 Коростельов В. А. Управлінське консультування: навчальний посібник. Київ : МАУП, 2003. 104 с

19 Костін, В. П. Управлінське консультування: навчальний посібник. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009. 144 с.

20 Конспект лекцій з навчальної дисципліни: "Управлінський консалтинг (тренінг)" / укладач: Лінькова О.Ю. Харків : НТУ "ХПІ", 2024. 214 с.

21 Методичні вказівки до виконання практичних робіт з навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг» (тренінг) для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання / укладач: Лінькова О.Ю. Харків : НТУ "ХПІ", 2024. 30 с. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/79618>

22 Методичні вказівки до самостійної роботи з курсу «Основи управлінського консультування» для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання / укладач: Лінькова О.Ю. Харків : НТУ "ХПІ", 2023. 13 с.

23 Лінькова О.Ю. Навчання персоналу як ефективний інструмент організаційного розвитку // Київ. Інтелект ХХІ. 2021. № 1. с. 87-91.

24 Лінькова О.Ю. Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації : монографія . Харків : ФОП Секішова Т.Є., 2021. 134 с

25 Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем: економіко-теоретичний аналіз. Харків : Право, 2008. 279 с.

- 26 Марченко О.С. Бізнес-консалтинг: навчальний посібник. Харків : Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. 2024. 204 с.
- 27 Марченко О.С. Бізнес-консалтинг: навчально-методичний посібник. Харків : Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. 2020. 133 с.
- 28 Менеджмент. навчальний посібник / за загальною редакцією проф. Краснокутської Н.С. Харків : 2019. 235 с.
- 29 Основи економічного консалтингу: методичні рекомендації для студентів спеціальності спеціальності: 071 Облік і оподаткування. Спеціалізація: Бізнес-консалтинг / укладач Колісник Г. М. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2018. 100 с.
- 30 Основи управлінського консультування (модуль Актуальні проблеми теорії управління): методичні рекомендації до самостійної роботи для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування» / А. С. Чкан, К. В. Сухарева. Запоріжжя : ЗНУ, 2013. 56 с.
- 31 Охріменко О. О. Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навчальний посібник. Київ : НТУ «КП», 2016. 184 с
- 32 Попова Н. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; Харків : В ДЕЛЕ, 2016. 306 с.
- 33 Рейкин В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку // Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 39. С. 54-58.
- 34 Семеняк І. В., Мангушев Д. В. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012. 128 с
- 35 Смігунова О. Основи управлінського консультування: курс лекцій. Харків : Міськдрук, 2011. 73 с.
- 36 Соколенко В.А., Лінькова О.Ю. Основи управлінського консультування : навчально-методичний посібник. Харків : НТУ "ХП". 2017. 216 с.
- 37 Спільник І. В. Консалтингова діяльність: навчально-методичний комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 156.
- 38 Управлінське та безпекове консультування: навчальний посібник. Копитко М.І., Живко З.Б., Франчук В.І., Бліхар В.С., Мельник С.І. За загальною ре-

дакцією Копитко М.І. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 256 с.

39 Управлінський консалтинг: методичні вказівки для практичних занять для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання / Упорядник: С.С. Ткачова Харків : ДБТУ, 2024. 42 с.

40 Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2008. 257 с.

Ресурси Інтернет:

1. <https://www.mckinsey.com/>
2. <https://www.cmc-ukraine.com/>
3. <https://www.management.com.ua/consulting/cons162.html>
4. <https://youtu.be/rb5m8a2TH9k?si=I4W7u3ZOp3qXVvAP>
5. <https://youtu.be/KPSLPKOtD5Y?si=eLLSUpj5iR6UZsIw>
6. https://www.isealalliance.org/sustainability-news/delivering-sustainability-assurance-through-effective-standards-and-accredited?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw9Km3BhDjARIsAGUb4nxEnLwUuMyYNZtzHI2ItK-43byTyYTlktbDObtpL6c5AZvItIXZPD8aApL3EALw_wcB
7. https://osc.com.ua/uploads/p_69_92536021.pdf
8. https://biz.ligazakon.net/analitycs/224740_shcho-take-kodeks-etiki--dlya-kogo-vn-neobkhdniy

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Структура курсу «Управлінський консалтинг (тренінг)».....	4
Лекція 1. Тема 1. Сутність та зміст управлінського консалтингу.....	5
Лекція 2. Тема 1. Сутність та зміст управлінського консалтингу.....	13
Лекція 3. Тема 2. Управлінський консалтинг як професійна підтримка бізнесу...	20
Лекція 4. Тема 3. Процес управлінського консалтингу.....	28
Лекція 5. Тема 3. Процес управлінського консалтингу.....	37
Лекція 6. Тема 4. Методи управлінського консалтингу.....	45
Лекція 7. Тема 4. Методи управлінського консалтингу.....	58
Лекція 8. Тема 5. Управління консультаційною організацією.....	72
Лекція 9. Тема 5. Управління консультаційною організацією.....	83
Лекція 10. Тема 6. Вибір консультаційної організації.....	91
Лекція 11. Тема 7. Оформлення консультант-клієнтського співробітництва.....	99
Лекція 12. Тема 8. Структурування проблемного поля організації.....	110
Лекція 13. Тема 8. Структурування проблемного поля організації.....	125
Лекція 14. Тема 9. Аналіз та формулювання проблем клієнтів консультаційної організації.....	134
Лекція 15. Тема 9. Аналіз та формулювання проблем клієнтів консультаційної організації.....	146
Лекція 16. Тема 10. Український ринок консалтингових послуг.....	156
Теми практичних занять з курсу «Управлінський консалтинг» (тренінг).....	166
Питання до самостійної роботи за навчальною дисципліною «Управлінський консалтинг (тренінг)».....	171
Тести.....	172
Питання до екзамену за навчальною дисципліною «Управлінський консалтинг» (тренінг).....	197
Глосарій.....	199
Список літератури.....	208
Ресурси Інтернет.....	212
Зміст.....	213

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг (тренінг)» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання, магістерський рівень

ЛІНЬКОВА Олена Юріївна

Відповідальний за випуск доц. О.В. Прохоренко
Роботу до видання рекомендував доц. В.А. Кучинський

В авторській редакції

План 2024 р., поз. 24

Підписано до друку 27.06.24. Формат 60×84 1/24. Друк офсетний.
Гарнітура Times New Roman Сур. Ум. друк. арк. 0,7. Зам. № .
Ціна договірна

Видавничий центр НТУ «ХПІ». 61002, Харків, вул. Кирпичова, 2
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК №5478 від 21.08.2017 р.

Електронна версія