

Н.Г. Гребенник, О.Г. Пустовіт

КОНСАЛТИНГ

Навчальний посібник



Одеса 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ

НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра «Підприємництво та туризм»

КОНСАЛТИНГ

Навчальний посібник

Одеса – 2022

УДК 338.46

DOI 10.31375/978-966-7716-88-2

Гребенник Н.Г., Пустовіт О.Г. Консалтинг: Навчальний посібник. Одеса: ОНМУ, 2022. 185 с. (укр. мов.)

*Затверджено на засіданні Вченої ради
Одеського національного морського університету
(протокол № 12 від 29 червня 2022 року)*

Рецензенти:

Дмитро ГОРОВИЙ, д.е.н., професор, заступник директора
Навчально-наукового інституту
Міжнародної освіти Національного
технічного університету «Харківський
політехнічний університет»

Олена ЛИПИНСЬКА, д.е.н., ст. наук. спів., професор
кафедри «Публічне управління та
адміністрування» Національного
університету «Одеська політехніка»

У навчальному посібнику визначено сутність консалтингу, місце консалтингової діяльності в ринковій інфраструктурі, виділено тенденції світового та вітчизняного ринків консалтингових послуг. Висвітлено сучасні методи консалтингу, розглянуто питання організації консалтингової діяльності в сфері підприємництва.

Рекомендовано для здобувачів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» усіх форм навчання.

ISBN 978-966-7716-88-2

**© Гребенник Н.Г., Пустовіт О.Г, 2022
Одеський національний морський
університет**

ЗМІСТ

ВСТУП	7
ТЕМА 1. СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК СВІТОВОГО РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ	9
1.1. Історичний огляд еволюції розвитку консалтингу	9
1.2. Характеристика ринку консалтингових послуг у світі	13
1.3. Ринок консалтингових послуг в Україні	18
1.4. Проблеми розвитку консалтингових послуг в Україні	27
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	29
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	30
ТЕМА 2. КОНСАЛТИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ІНФРАСТРУКТУРИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ	31
2.1. Сутність понять в консалтинговій діяльності	31
2.2. Характерні риси консультивання	34
2.3. Типологія послуг консультивання	35
2.4. Консалтингова послуга та її унікальність	41
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	45
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	46
ТЕМА 3. КЛАСИФІКАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	48
3.1. Види консалтингових послуг за напрямками діяльності	48
3.2. Особливості роботи консультантів за напрямками діяльності	51
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	57
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	58

ТЕМА 4. ПРОФЕСІЙНІ КОНСУЛЬТАНТИ	59
ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ	
4.1. Консультанти та їх спеціалізація	59
4.2. Переваги і недоліки у роботі зовнішніх і внутрішніх консультантів	62
4.3. Вимоги до консультантів	63
4.4. Складнощі у роботі консультантів	65
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	68
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	69
ТЕМА 5. КОНСАЛТИНГОВИЙ ПРОЦЕС	71
5.1. Причини виникнення потреб в консалтингових послугах ...	71
5.2. Консалтинговий процес та його структура	72
5.3. Передпроектна стадія консалтингового процесу	74
5.4. Проектна стадія консалтингового процесу	77
5.5. Післяпроектна стадія консалтингового процесу	80
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	82
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	83
ТЕМА 6. ПОВЕДІНКА ТА КОМУНІКАЦІЇ	
В КОНСАЛТИНГУ	84
6.1. Комунікації у консультуванні. Базові елементи комунікацій	84
6.2. Форми комунікації	86
6.3. Особливості комунікаційних процесів у консультант- клієнтських відносинах	90
6.4. Етичний кодекс поведінки консультанта. Етичні проблеми консультування	94
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	99
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	100

ТЕМА 7. МЕТОДИ АНАЛІЗУ І ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ У КОНСАЛТИНГУ	102
7.1. Загальна характеристика методів аналізу та вирішення проблем	102
7.2. Реінжиніринг бізнес-процесів як радикальний метод підвищення ефективності функціонування підприємства ...	104
7.3. Бенчмаркінг як механізм порівняльного аналізу ефективності роботи підприємства	111
7.4. Аутсорсинг як метод зменшення витрат та покращення якості продукції та послуг	116
7.5. Коучинг як інструмент підвищення ділової та творчої активності	121
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	126
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	128
ТЕМА 8. МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ...	131
8.1. Особливості маркетингу консалтингових послуг	131
8.2. Роль маркетологів у залученні замовлень від клієнтів	134
8.3. Структура департаменту роботи з клієнтами	136
8.4. Типові помилки у маркетингу консалтингових послуг	139
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	141
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	142
ТЕМА 9. МАЛІ КОНСАЛТИНГОВІ КОМПАНІЇ НА РИНКУ ПОСЛУГ	144
9.1. Специфіка роботи малих консалтингових компаній на ринку	144
9.2. Чинники, що впливають на діяльність консалтингових компаній	147
9.3. Форми взаємодії малих консалтингових компаній та клієнтів	148
9.4. Особливості механізму діяльності малих підприємств на ринку консалтингових послуг	150
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	155
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	156

ТЕМА 10. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ	
КОНСУЛЬТУВАННЯ	158
10.1. Результативність та якість консалтингової діяльності	158
10.2. Критерії і оцінка результативності роботи консалтингової компанії	160
10.3. Економічна ефективність та економічний ефект	165
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	170
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	171
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	173
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	181

ВСТУП

Консалтинговий бізнес є одним з найпривабливіших з мінімальними бар'єрами на вході в галузь. Актуальність консалтингу для бізнесу постійно зростає. Консультування, як консультаційні послуги із використанням спеціальних знань, стають життєво необхідними для функціонування та розвитку підприємств в будь-якій країні світу.

У світі щорічно на консалтинговому ринку обертаються мільярди доларів США. І ця цифра постійно зростає. Фізичні особи, підприємці, корпорації, комунальні та державні органи та установи, тощо потребують професійної консультації від фахівців з різних сфер господарювання: право, дизайн, управління, фінанси, особистісне зростання, бухгалтерський облік, ІТ, виробничі процеси, корпоративна культура, бізнес-стратегія та безліч інших.

У бізнесі, зазвичай, консультанти допомагають суб'єктам господарювання адаптуватися до сучасної динаміки ринку та продовжувати конкурувати, незважаючи на загрози, з якими доводиться зіштовхуватися. Пропонують сучасні інструменти для забезпечення оптимальної роботи та допомагають мінімізувати збитки або запобігти ризикам у своїй підприємницькій діяльності.

Консалтинг, як самостійний вид бізнесу, є одним з найбільш перспективних та прибуткових, який дозволяє висококваліфікованим фахівцям реалізувати свої підприємницькі здібності, та підійти до своєї роботи творчо та креативно.

Для досягнення успіху у цьому виді діяльності потрібно володіти не лише навичками у якійсь сфері господарювання, а також необхідно розумітися на базових поняттях ведення бізнесу у такій незвичній сфері господарювання.

В навчальному посібнику «Консалтинг» досліджений процес становлення та розвитку цього виду бізнесу, досліджений консалтинг як елемент інфраструктури професійної підтримки бізнесу,

наведена класифікація консалтингових послуг в підприємницькій діяльності, описані особливості професійної діяльності консультантів, деталізований консалтинговий процес, наведені базові поняття поведінки та комунікації в консалтингу, визначені методи аналізу і вирішення проблем у консалтингу, досліджені особливості маркетингу консалтингових послуг та наведені підходи до оцінки результативності та ефективності консультування.

У навчальному посібнику наведені базові поняття та описані базові процеси, які дозволять студентам оволодіти знаннями для ефективної роботи в консалтинговому бізнесі.

1.1. Історичний огляд еволюції розвитку консалтингу

Консалтинг як форма передачі незалежних рад, у повсякденній практиці, існує стільки ж, скільки існує саме людство. Але вважається, що у сучасному вигляді консалтинг було створено у США.

Виникнення консалтингу пов'язане із зародженням наукового управління у другій половині ХІХ ст. З одного боку, становлення цієї сфери бізнесу було засноване на виявленні й описі різних методів і принципів консультування. З іншого – підприємець повинен був сам відчувати незадоволеність своїм положенням і бажання вдосконалювати свої справи та методи управління.

Консультування на основі теорії наукового управління концентрувалося на питаннях продуктивності й ефективності роботи фабрики, раціональної організації праці та зниження витрат виробництва. Таке консультування називали організацією виробництва, а консультантів – експертами з ефективності.

На початку ХХ ст. область діяльності консалтингу розширилася, з'явилися перші професійні консультанти, такі, як Фредерік Тейлор, Артур Д. Літл, Тоуерс Перрін і Гарріштон Емерсон, які заснували перші консалтингові фірми. Пізніше з'явилися консалтингові фірми з управління людськими ресурсами, з управління збутом і маркетингом, а також з управління фінансовими ресурсами.

Економіст і психолог Едвін Буз, який проголосив девіз «Тренуйте розум для професійного застосування», створив у 1914 році в Чикаго бюро ділових досліджень Booz Allen & Hamilton («Буз-Аллен енд Хамілтон»). «Компанії могли б досягти більшого успіху, якби зверталися за допомогою до зовнішніх фахівців та отримували від них кваліфіковані та об'єктивні поради», – твердив він, і до нього дослухалися.

У 1925 р. Джеймс О. Маккінзі й Ендрю Томас Карні у партнерстві заснували фірму, що дала згодом початок двом найбільшим у світі консалтинговим фірмам – McKinsey&Company і A.T. Kearney (А. Т. Карні).

Після Великої депресії, управлінський консалтинг завоював визнання у всіх промислово розвинених країнах. Однак його обсяги й області застосування залишалися обмеженими. Його послугами користувалися в основному великі промислові фірми. Разом з тим з'явився попит на консультування державного сектору й військового комплексу, що відіграло важливу роль під час Другої світової війни. Реальне ж становлення галузі як самостійної сфери бізнесу відбулося тільки в 50-і роки.

Післявоєнний період називають «золотими роками» консультування. Саме в той час попит на консалтингові послуги почав зростати особливо інтенсивно. Пояснювалося це післявоєнним будівництвом, зростанням ділової активності, прискоренням науково-технічного прогресу, інтернаціоналізацією промисловості, торгівлі та фінансів. Такі провідні консультаційні організації, як Arthur D. Little, McKinsey&Company, A.T. Kearney, створили широку мережу регіональних представництв, що сприяло поширенню консультаційної діяльності у світовому масштабі.

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

З тих пір консультування розвивається надзвичайно швидкими темпами, набагато швидше, ніж старі галузі економіки та ті, що виникли зовсім недавно. Навіть у періоди спаду загальної ділової активності консалтинг розвивається. Додатковим свідомством цього

є зростаюча потреба консалтингових фірм як у фахівцях, так і в обслуговуючому персоналі. Разом з тим оцінка масштабів і динаміки розвитку світової консалтингової індустрії дотепер є досить непростю справою.

Певний і істотний внесок у розвиток ринку консалтингових послуг внесла аудиторська діяльність. До 60-х років минулого століття компанії займалися виключно аудиторською діяльністю, а з початку 60-х років найбільші аудиторські компанії поступово розширили список своїх послуг. Нарівні з аудиторськими послугами вони стали пропонувати своїм клієнтам і послуги в сфері управлінського консалтингу, управлінським консультуванням почали займатися й бухгалтерські фірми «Великої вісімки»: Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers and Lybrand; Deloitte Haskings and Sells; Ernst and Whinney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; Touche Ross. Згодом, на початку 90-х, деякі з перерахованих вище фірм об'єдналися й утворилася «Велика шістка»: Arthur Andersen; Ernst and Young; Coopers and Lybrand; Deloitte and Touche; KPMG; Price Waterhouse. До 2001 року до «Великої п'ятірки» відносили: Price water house Coopers (PwC), Ernst&Young, KPMG, Deloitte Touche Tomatsu (DTT), Arthur Andersen. У 2002 р. «Велику п'ятірку» залишила компанія Arthur Andersen через скандальне банкрутство американської енергетичної компанії Enron, тому сьогодні найбільші аудиторсько-консалтингові компанії складають «Велику четвірку».

Широке поширення консалтингу привело до того, що у США в 1970 рр. на кожні 100 керівників у промисловості доводився 1 консультант. Зростання числа консультантів привело до того, що в 1980-і рр. з'явився навіть термін «консультантоозброєність», що визначається відношенням загального числа жителів країни до числа консультантів. У Японії цей показник дорівнює 2,5 тис. чол.; у США – 4,5; у країнах Західної Європи – 12,5.

У травні 1987 р. у Парижі відбулася Всесвітня конференція консультантів з управління. У ній взяли участь консультанти з 231 консалтингової фірми з Великобританії, США, Аргентини, Австралії, Бельгії, Бразилії, Голландії, Данії, Канади, Китаю, ФРН, Фінляндії, Франції, Ісландії, Індії, Ірландії, Італії, Японії, Монако, Норвегії, Португалії, Іспанії, Швеції, Швейцарії й Філіппін. Ця конференція відкрила нову еру розвитку консалтингу. І саме в наступні

роки спостерігалось особливе зростання консалтингових послуг в усьому світі. Крім першої, проведеної в Парижі, були проведені конференції: у Нью-Йорку (1990), Римі (1993), Йокогамі (1996), Берліні (2000), Варшаві (2004) та ін. У документах Всесвітнього конгресу консультантів констатується, що консалтинг уже є все-світньою галуззю економіки – індустрією, яка перебуває у процесі становлення. Ця конференція стає остаточним відображенням виходу консалтингу на міжнародний рівень і консолідації консалтингових фірм різних країн. З'являються також наукові концепції реструктуризації підприємств, формування стратегічних альянсів, спільного використання ресурсів для підвищення гнучкості виробництва і скорочення витрат.

На думку професора Дж. Уілкінсона (штат Арізона, США), в подальшому консалтинг матиме такі ознаки [27]:

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

по-друге, діючі консультанти будуть більш тісно взаємодіяти з факультетами бізнес-шкіл, використовуючи результати досліджень, проведених у цих академічних інститутах. У відповідь вони будуть забезпечувати ці дослідження необхідними матеріалами;

по-третє, консалтингові фірми або будуть залишатися дрібними й спеціалізуватимуться на якійсь одній області, або стануть досить великими й будуть пропонувати широке коло спеціалізацій;

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

по-п'яте, оскільки число консультантів збільшується, вони розробляють більш нові способи позиціювання своїх послуг.

по-шосте, кращі випускники бізнес-шкіл будуть залучатися в професію.

Реальний розвиток галузі, як відзначають інші дослідники, навряд чи буде відповідати цим крайнім сценаріям, а скоріше продемонструє усереднений варіант, що базується на комбінації зазначених тенденцій.

Таким чином, у розвинених країнах сьогодні консалтинг є повноцінною галуззю економіки. Обіги найбільших консультаційних фірм відповідають оборотам провідних промислових компаній. Із розвитком попиту і можливостей його задовольняти сформувався певний ринок консультаційних послуг. Ринок консультаційних послуг – сукупність економічних та організаційних відносин між виробниками і споживачами послуг, пов'язаними з процесом їх купівлі-продажу.

1.2. Характеристика ринку консалтингових послуг у світі

Відповідно до даних статистичного порталу «Statista» [48], за період 2011-2019 рр. ринок консалтингових послуг зріс зі 107 до 160 млрд. дол., тобто на 49,5 %, потім трохи зменшився у 2020 р. зі 160 до 132 млрд. дол., або на 17,5 %, під впливом економічної кризи та падіння світового ВВП (унаслідок пандемії коронавірусу COVID-19). Проте загальна тенденція на зростання (зі 107 до 132 млрд. дол., або на 23,4 %) упродовж 2011-2020 рр. зберіглася [48] (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Ринок консалтингових послуг
у період з 2011 до 2020 рр., млрд.дол.*

Сьогодні на світовому консалтинговому ринку продовжує посилюватися конкуренція, деякі малі та середні фірми його залишають. З одного боку, вони об'єднуються з великими компаніями, тобто відбувається так звана концентрація бізнесу, з іншого, дедалі більше лідерів малих компаній схиляються до індивідуальної практики, мінімізуючи у такий спосіб загальні витрати. Відносно невелика група транснаціональних гігантів демонструє домінування на сучасному ринку послуг і фактично визначає політику світової консалтингової індустрії.

Прикладом такої активної експансії виступають представники сучасної «Великої четвірки»: Price water house Coopers (PwC), Ernst&Young (EY), KPMG та Deloitte.

Компанія Price water house Coopers (PwC) присутня на українському ринку з 1993 року. Регіональна мережа включає головний офіс у Києві та представництва у Львові та Дніпрі, що пропонують клієнтам повний спектр послуг. Компанія надає аудиторські, податкові, юридичні та консалтингові послуги найвищої якості. Основна мета – бути найкращими. Інновації та прагнення досягати найвищого результату становлять основу розвитку компанії. Саме тому PwC вже багато років встановлює стандарти з надання професійних послуг [47].

Авторитетний рейтинг European Tax Awards від міжнародного податкового видання International Tax Review (ITR) визнав у травні 2020 року (Лондон, Великобританія) компанію Deloitte в Україні найкращою національною компанією, що надає професійні послуги в галузі оподаткування у 2020 році. Основними критеріями відбору традиційно були масштаб угоди, цінність, складність, інноваційність та впливовість проєктів, виконаних у 2019 році [12]. Gartner, провідна світова компанія з питань інформаційних технологій та консультацій, вже другий рік поспіль визнає Deloitte першим світовим постачальником консалтингових послуг, виходячи з доходів 2017 та 2018 рр. [13]. I Deloitte вже восьмий раз отримує рейтинг № 1 за рівнем доходу.

Клієнтами компанії Ernst&Young (EY) є 84 % Fortune Global 500 та 73 % Forbes Global 2000. Фірма має давні традиції роботи з власниками, керівниками та підприємцями, що ведуть приватні та сімейні підприємства. Компанія є світовим лідером у визнанні та

*Тема 1. Становлення та розвиток світового ринку
консалтингових послуг*

підтримці підприємців та допомагає їм виводити їх продукцію та ідеї на ринок завдяки спеціальним послугам та програмам, таким як «Підприємець року» тощо. Ernst&Young (EY) також консультує державні та громадські організації у всьому світі. Робота зосереджена на тому, щоб допомогти їм підвищити стійкість, зміцнити економіку та громади та покращити життя своїх громадян [33].

KPMG – це міжнародна мережа незалежних фірм, що надають аудиторські, податкові та консультаційні послуги. Компанія тісно співпрацює з клієнтами, допомагаючи їм у питаннях зниження ризиків та реалізації можливостей для їхнього бізнесу. До числа клієнтів фірм-членів мережі KPMG входять корпорації, державні установи, а також некомерційні організації. Компанія забезпечує своїм клієнтам стабільні стандарти якості послуг, що надаються, засновані на високому професіоналізмі, глибокому знанні галузевої специфіки та місцевих умов. Головною метою KPMG є забезпечення і підвищення якості професійних послуг, що надаються її фахівцями. Всі фірми, які входять до міжнародної мережі, прагнуть залучати до свого штату найкращих спеціалістів. KPMG працює в Україні з 1992 року, представлена ПрАТ «КПМГ Аудит», ТОВ «КПМГ Україна» та АО «КПМГ Право» [46].

Підхопивши хвилю розвитку консалтингової індустрії, компанії швидко розширили свій спектр послуг, позиціонуючи себе як мультифункціональні консультанти, і захопили лідерство в операційному консалтингу.

«Велика четвірка» належить до лідерів світового консалтингового ринку. Основні показники їх діяльності наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

*«Велика четвірка» на глобальному ринку
консалтингових послуг, 2020 р.*

Компанія	Сумарні доходи, млрд. дол.	Доходи від консалтингу, млрд. дол.	Частка ринку компанії у «Великій четвірці», %	Кількість співробітників, осіб
Price water house Coopers [6]	42,4	14,4	25,6	276005
Deloitte [7]	46,2	19,8	35,2	312000
Ernst&Young [8]	35,7	10,0	17,8	284018
KPMG [9]	29,8	12,0	21,4	227000
Разом	154,1	56,2	100	1099023

**Тема 1. Становлення та розвиток світового ринку
консалтингових послуг**

Динаміка змін сумарних доходів компаній в період з 2011 по 2020 рр. наведена на рис. 1.2.

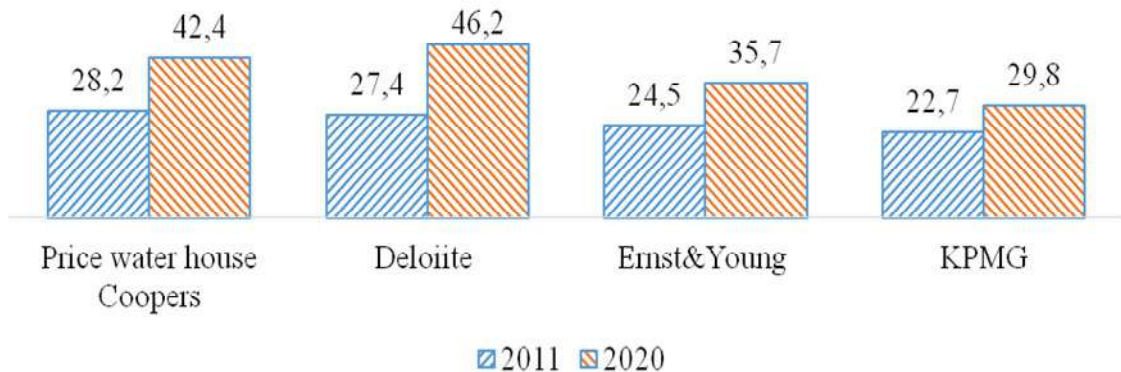


Рис. 1.2. Сумарні доходи консалтингових компаній «Великої четвірки» з 2011 до 2020 рр., млрд. дол.

Кількість співробітників компанії в період з 2011 по 2020 рр. також змінилась (рис. 1.3).

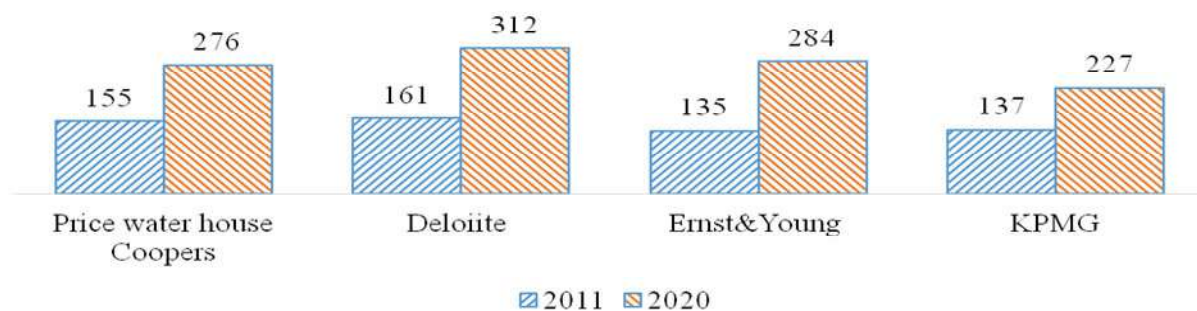


Рис. 1.3. Кількість співробітників консалтингових компаній «Великої четвірки» з 2011 до 2020 рр., тис. осіб

Розподіл сумарних доходів компаній наочно представлено на рис. 1.4.

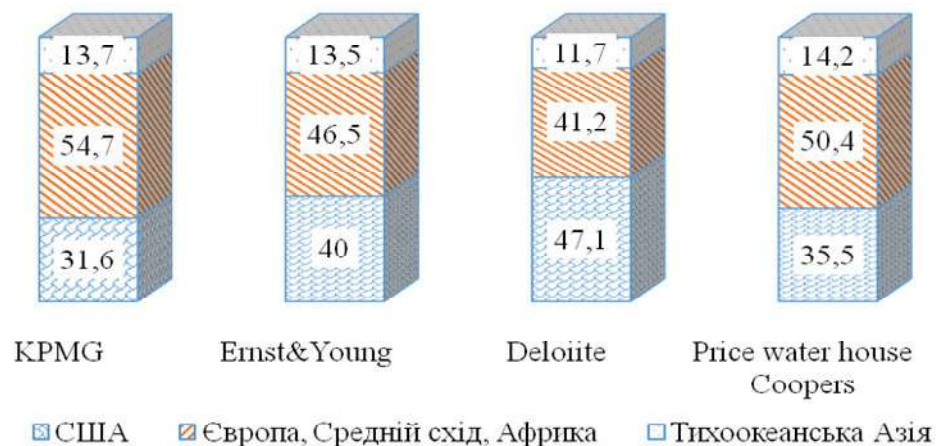


Рис. 1.4. Обсяг доходів за регіонами, млрд. дол.

У загальному обсязі наданих консалтингових послуг у світі у 2020 р. на долю компанії Deloitte припадає 28,9 %, на PricewaterhouseCoopers – 26,5 %, на Ernst & Young – 22,3 %, на KPMG – 18,6 % [48]. Темпи зростання світового ринку консалтингових послуг значно випереджають темпи зростання світового ВВП.

Але проведені дослідження світового та європейського ринку консалтингових послуг дають змогу стверджувати, що існує ще близько десяти глобальних компаній, які не включають до «Великої четвірки», але які, є навіть більш значними за основними показниками.

Наприклад, компанія Moore Global, яка з одного офісу в Лондоні понад 110 років тому перетворилася на одну з провідних світових бухгалтерських та консалтингових мереж, спрямованих на допомогу клієнтам, людям та громадам, в яких вони живуть і працюють. Компанія за 2019 рік нараховувала 30809 професіоналів у 260 незалежних фірмах, що працюють у 114 країнах. Обираючи основними цінності доброчесності та особистого обслуговування, керованого партнерами, сумарні доходи Moore Global за 2019 рік склали 3,05 млрд. дол. Консалтингово-аутсорсингова компанія «Moore» надає свої послуги на українському ринку з 2002 року.

За даними Європейської асоціації менеджмент-консультантів (European Federation of Management Consultancies Associations), частка європейського консалтингового бізнесу у ВВП Європи за останні десять років зросла з 0,24 % до 0,66 % [12]. Даний показник суттєво відрізняється за країнами. Так, найвища частка консалтингу у ВВП Великобританії (1,02 %), Німеччини (0,88 %), Іспанії (0,76 %).

Відповідно до даних статистичного порталу «Statista» [48], структура попиту на консалтингові послуги у європейських країнах в 2020 році наведена на рис. 1.5.

Поряд з міжнародними консалтинговими фірмами є й великі фірми загального профілю, що спеціалізуються в певному регіоні або країні. Вони можуть бути як місцевими, так і іноземними.

Крім спеціалізації в напрямках консалтингу, існує цілий ряд фірм, які орієнтуються на клієнтів з певних галузей. Наприклад, велика міжнародна консалтингова компанія ICF International, яка з'єдналась із Simat Helliesen&Eichner, спеціалізується винятково на

Тема 1. Становлення та розвиток світового ринку консалтингових послуг

авіапідприємствах. Консалтинг в області авіабізнесу є основним видом діяльності й ряду невеликих регіональних фірм.

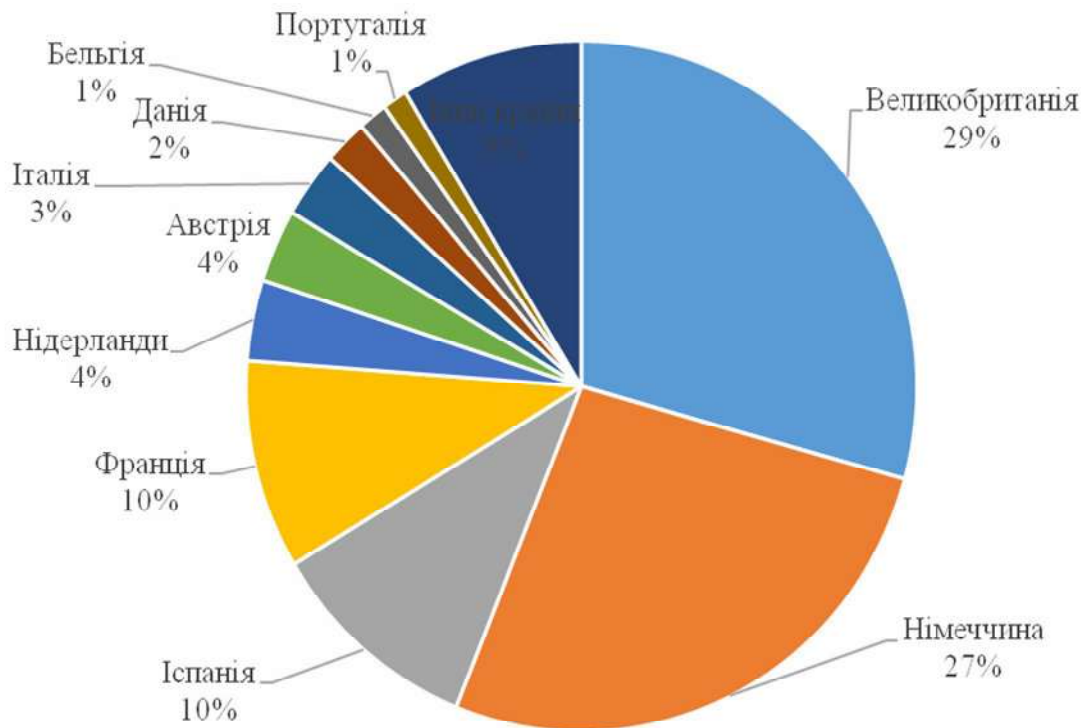


Рис. 1.5. Структура попиту на консалтингові послуги у країнах Європи в 2020 році, %

У цілому сектор консалтингових послуг розвивається випереджальними темпами порівняно з іншими галузями світової економіки. Особливий розвиток ринку консалтингових послуг очікується у країнах Центральної й Східної Європи, Китаю. Як найбільш перспективний ринок з погляду обсягу попиту розглядається саме Китай.

1.3. Ринок консалтингових послуг в Україні

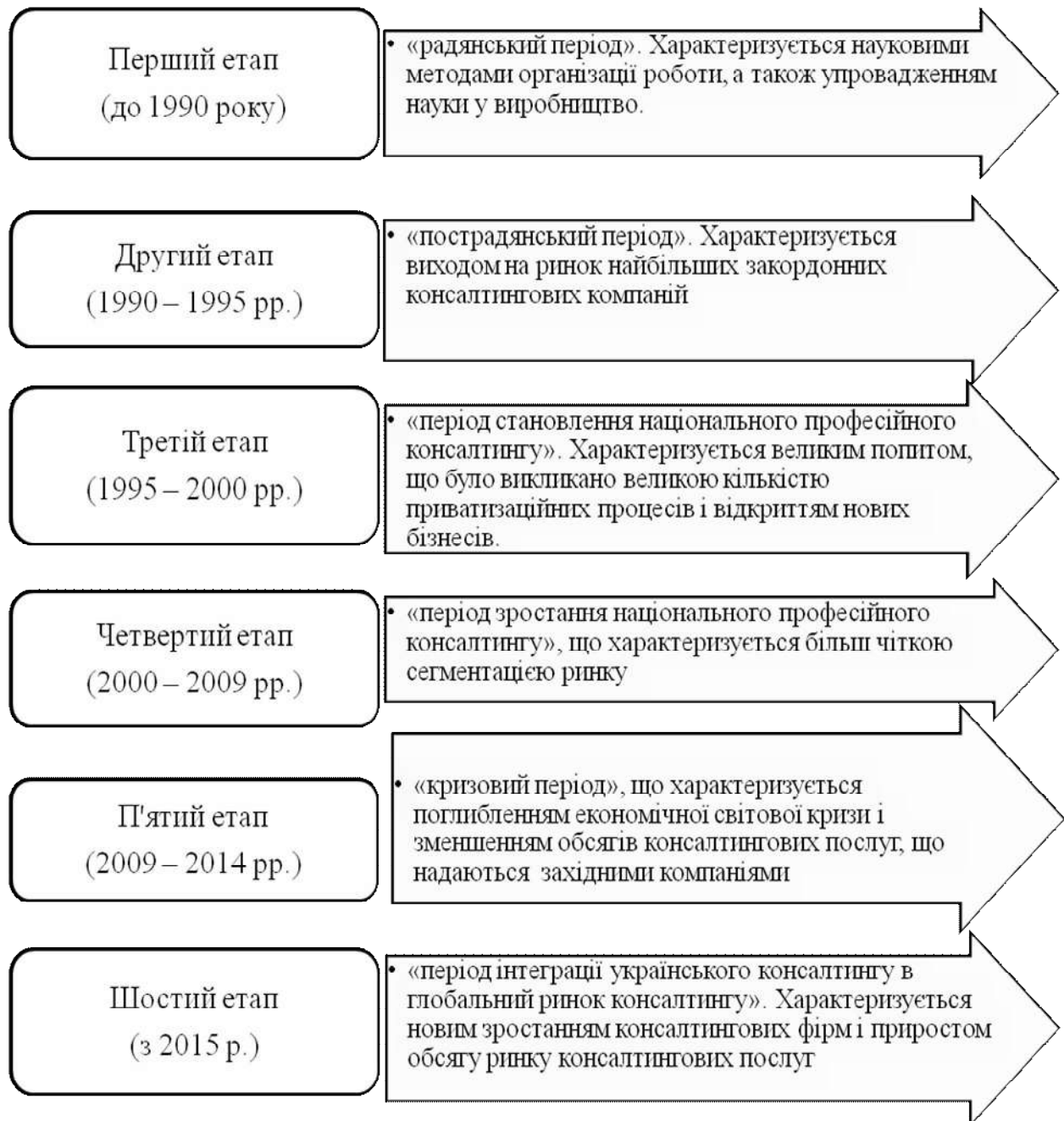
Історія розвитку консалтингового ринку в Україні пройшла певні стадії становлення і ділиться на такі етапи (рис. 1.6).

Перший етап (до 1990 р.) – «радянський період». Консультативна діяльність як професійна допомога і підтримка управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах існувала і активно розвивалася ще за радянського часу.

Численні економічні та галузеві науково-дослідницькі установи на замовлення підприємств розробляли рекомендації щодо удосконалення методології управління виробництвом, принципів

**Тема 1. Становлення та розвиток світового ринку
консалтингових послуг**

організації і управління, ефективної організації праці, використання матеріальних, людських та фінансових ресурсів тощо. Наприкінці радянського періоду створюються перші консалтингові центри в Москві, Новосибірську, Таллінні й інших містах.



*Рис. 1.6. Етапи становлення ринку
консалтингових послуг в Україні*

Другий етап (1990-1995 рр.) – «пострадянський період». В цей період на ринку України з'явилися представництва всесвітньо відомих консалтингових компаній: Bein, PriceWaterhouse, Deloitte&Touche, Coopers&Lybrand, Ernst&Young Ukraine, KPMG, Baker McKenzie, Barents Group LLC, Arthur Andersen, Roland Berger&Partners, Dr.Wisselchuber&Partners та інші; організацій міжнародної технічної допомоги (USAID, TACIS, Knowhow та ін.), а також створенням українських консалтингових центрів (спеціалізація на навчанні). Зазначені компанії пішли шляхом створення філіалів за схемою, яка діяла в розвинених країнах. Лише незначна кількість малих фірм з метою розширення географії бізнесу ризикнула вийти на ринок України в пошуках клієнта.

Третій етап (1995-2000 рр.) – «період становлення національного професійного консалтингу». Цей етап відзначається появою і зростанням кількості українських консалтингових фірм (Київ Менеджмент Консалтинг, Євроконсалт, Західно-Український Менеджмент Консалт, Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств (ЦППП) у містах Києві, Харкові та Одесі). У цей же період активізується розвиток українських консалтингових компаній: Spectr, Sach&Company, ProConsuit, Project Consulting Group, Укрбізнесконсалтинг, Укрон, Національне управління ресурсами та інші. З'являються малі консалтингові об'єднання «ОКО». У 1998 р. зареєстрована УАМК – Українська асоціація менеджмент-консультантів за підтримки ФДМУ і Світового Банку. Головними статутними завданнями фахових асоціацій та інститутів консультантів є забезпечення високої якості консалтингових послуг шляхом використання високого рівня професіоналізму персоналу.

Четвертий етап (2000-2009 рр.) – «період зростання національного професійного консалтингу», що характеризується більш чіткою сегментацією ринку. В цей період УАМК організовує і проводить цільові конференції, бере участь у виставках і проектах, у роботі з міністерствами і відомствами, публікує статті у фахових виданнях тощо. Основними видами послуг консультаційного обслуговування стають постприватизаційна підтримка підприємств, податкове консультування, маркетингові дослідження, організація системи маркетингу на підприємствах, розробка стратегій розвитку, пошук партнерів та інвесторів тощо.

П'ятий етап (2009-2014 рр.) – «кризовий період». Характеризується тим, що політико-економічна нестабільність в країні призводить до відтоку іноземних інвестицій, зниження платоспроможності підприємств та надія на поліпшення кон'юнктури ринку консультативних послуг зводиться нанівець. У 2008-2009 рр. із поглибленням економічної кризи в Україні активність деяких західних компаній вщухає або «заморожується» з надією на поліпшення кон'юнктури ринку консалтингових послуг. Обсяг консалтингового ринку в Україні у 2007-2009 рр. становив 0,3 % ВВП, що перевищувало аналогічні показники Польщі (0,1 %) та Італії (0,2 %), але у той же час це значно нижче показників Фінляндії (1,1 %), Німеччині (1,0 %), Великобританії (0,9 %).

Шостий період (з 2015 р.) – «період інтеграції українського консалтингу в глобальний ринок консалтингу». Характеризується новим зростанням консалтингових фірм і приростом обсягу ринку консалтингових послуг. Основні принципи – прозорість, публічність, зростання професіоналізму до рівня міжнародних консультантів.

На даний час в Україні представлений весь спектр консалтингових послуг. На відміну від розповсюдженого в розвинутих країнах планомірного співробітництва з консультантами, що здійснюють обслуговування компаній з питань управління, консультування в Україні використовується епізодично. Це пов'язано з тим, що переважна більшість підприємств, фірм і компаній звертаються за консультаційною допомогою в критичних ситуаціях, коли власними зусиллями не можна вирішити існуючі проблеми.

Більшість українських консалтингових компаній знаходяться на тому етапі розвитку, коли вони можуть визначити власну спеціалізацію, компетенції, потреби потенційних клієнтів. Традиційно оцінку ролі консультування в економіці країни визначають рівнем залучення консультантів до розв'язання проблем клієнтських компаній. Найчастіше рівень розвитку консультування визначається за такими показниками, як темпи зростання ринку консалтингових послуг та частка консалтингового сектору економіки у ВВП країни.

Існує тенденція до вузької спеціалізації. Найпоширенішим є комбінування комплементарних послуг (наприклад, оптимізація логістичних процесів і їх автоматизація, розробка системи бюдже-

тування й автоматизації, HR-консалтинг і тренінг). У більшості фірм присутня тренінгова компонента відносно спектру послуг, які надаються. Багато з послуг уже мають сформований ринок консалтингу. Наприклад, ринок маркетингових досліджень можна вважати повністю сформованим.

Нині в Україні працює понад 300 вітчизняних консалтингових фірм, половина з яких замається виключно наданням послуг із питань управлінського консультування. За основними рейтингами до лідерів українського ринку відносять: Baker Tilly, BFM Group Ukraine, Pro-Consulting, SECL Group Ukraine, Smart Capital, SV Development, Авеста-Україна, Інтер Кредит, Кортекс, Простобанк Консалтинг. Відкриті представництва провідних консалтингових фірм, які є лідерами консалтингового бізнесу, у тому числі «Великої четвірки».

Офіційної релевантної статистики стосовно ринку консалтингу в Україні з елементами деталізації не існує. Це пояснюється тим, що консалтинг як окремий вид діяльності у КВЕД не виділяється. Державною службою статистики консалтинг рекомендовано відносити у звітності до діяльності у сфері права, бухгалтерського обліку та інжинірингу, а також до надання послуг підприємцям. Відсутність статистичної інформації і охорона комерційних інтересів не дозволяють в грошових одиницях оцінити консалтинговий бізнес з точки зору його прибутковості та фінансової привабливості.

У таблиці 1.2 наведено основні показники обсягів реалізації консультаційних послуг в Україні за 2017-2019 рр. [13]. Проте будь-яке порівняння в динаміці є недоречним та неможливим з огляду на суттєві зміни у методиці збору та класифікації інформації державною статистичною службою. Відтак наведені дані за 2017 та 2018 рр. носять інформаційний характер і можуть відрізнятися від реальної ситуації та статистики українського ринку консалтингових послуг. А дані за 2019 р. більш точно відображають обсяги наданих консалтингових послуг підприємствами різним споживачам за видами таких послуг.

**Тема 1. Становлення та розвиток світового ринку
консалтингових послуг**

Як свідчать дані таблиці 1.2, загальний обсяг консалтингових послуг за 2019 р. можна оцінити у 19327,7 млн. грн. (або 0,5 % ВВП). Проте будь-яке порівняння в динаміці (за період 2017-2018 рр.) є неможливим. Оскільки більшість напрямів консалтингу не потребує ліцензування, то достовірно оцінити розмір консалтингового сектору та його частку в економіці України досить складно. Проте серйозний рівень конкуренції на даному ринку дозволяє зробити висновок про значний рівень рентабельності послуг, що надаються клієнтам. І за оцінками журналу «Експерт Україна», ємність українського консалтингового ринку має тенденцію щорічно зростати на 10 % [25].

Таблиця 1.2

Обсяг реалізованих консультаційних послуг, млн. грн.

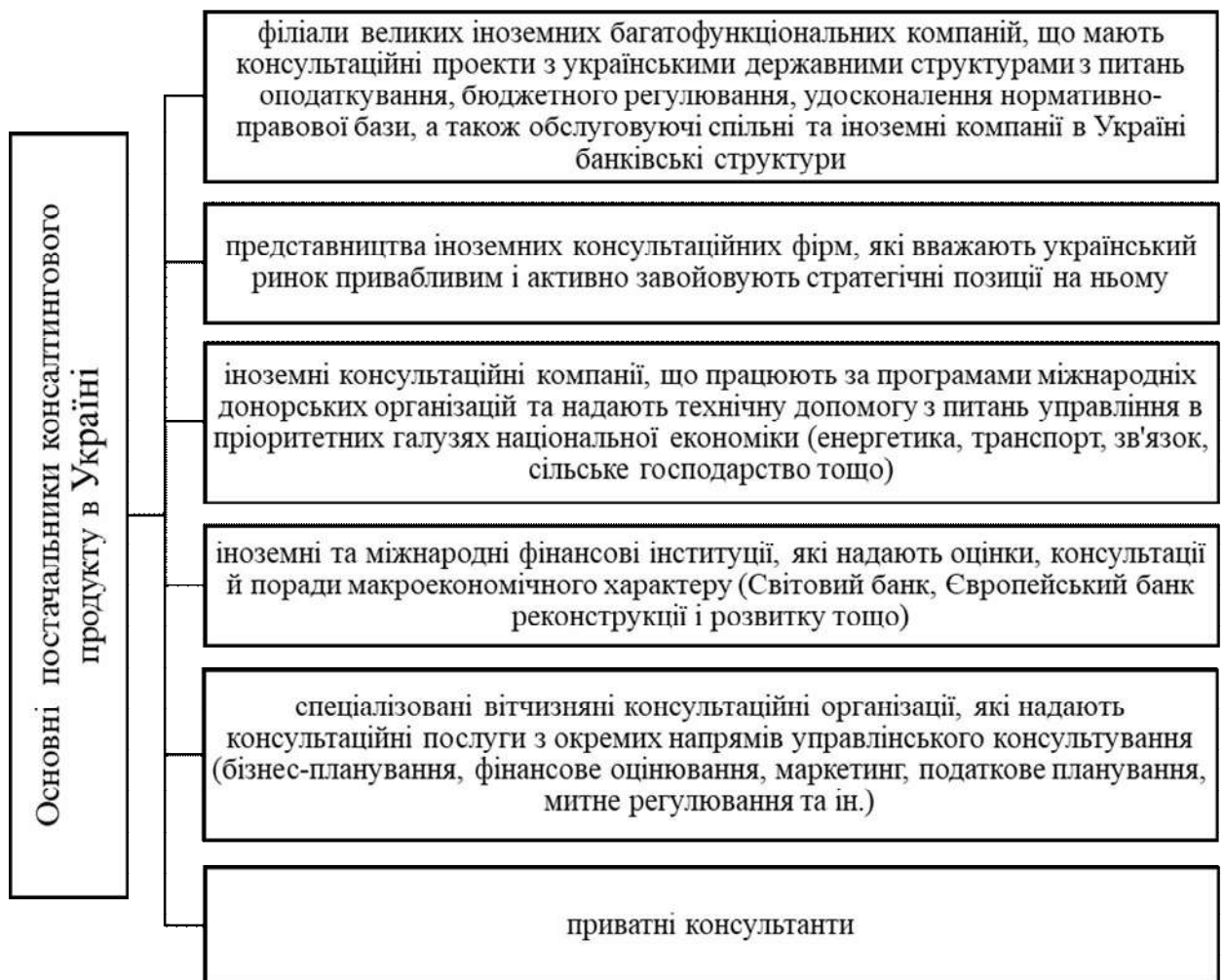
Назва виду послуги	Код за КВЕД-2010	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування	69,2	9342,9	10940,9	1319,6
Діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування	70			2745,6
Консультування з питань керування	70,2			1923,0
Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу, надання послуг технічного консультування	71,1	3072,8	3676,2	9229,6
Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки	73,2			1501,6
Інша професійна, наукова та технічна діяльність	74,9			398,8
Надання інших інформаційних послуг	63,9	5471,6	1492,7	781,9
Надання допоміжних комерційних послуг	82,9			1427,6
Разом консалтингових послуг		17887,4	19109,9	19327,7

*Тема 1. Становлення та розвиток світового ринку
консалтингових послуг*

Сьогодні на світовому консалтинговому ринку продовжує посилюватися конкуренція, деякі малі та середні фірми його залишають.

З одного боку, вони об'єднуються з великими компаніями, тобто відбувається так звана концентрація бізнесу, з іншого, дедалі більше лідерів малих компаній схилиються до індивідуальної практики, мінімізуючи у такий спосіб загальні витрати.

Основні постачальники консалтингового продукту в Україні представлені на рис.1.7.



*Рис.1.7. Основні постачальники
консалтингового продукту в Україні*

Масштаби діяльності великих міжнародних консультаційних фірм дають змогу їм залучати фахівців будь-якої кваліфікації для

роботи над найрізноманітнішими проектами і проблемами будь-якого рівня складності.

Ці компанії зорієнтовані на розв'язання проблем, які цікавлять вищий менеджмент великих вітчизняних корпорацій. Їх підхід заснований на загальних принципах бізнесу, які конкретизуються щодо проблемних ситуацій: вони допомагають розкривати причини виникнення проблем і пропонують рішення щодо їх усунення. Великі консультаційні фірми характеризуються повною незалежністю і об'єктивністю. Будучи приватними, вони не вступають до асоціацій і альянсів, тому не лобіюють жодних інтересів; не надаючи послуг з аудиту, вони позбавлені від спокуси перебільшувати результати раніше реалізованих проектів. Вартість їх послуг висока, однак наявність у вітчизняної компанії стратегії може значно підвищити її капіталізацію.

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

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

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

Ситуацію на ринку консалтингових послуг України відображають результати досліджень, що показали попит на ІТ-кон-

*Тема 1. Становлення та розвиток світового ринку
консалтингових послуг*

салтинг, маркетинговий консалтинг, управління персоналом, виробничий консалтинг. Основними споживачами є підприємства сфери торгівлі та послуг, енергетики, металургії, машинобудування, нафтохімії. За даними [19] на 1 січня 2021 року на ринку консалтингових послуг склалась наступна картина, яка відображена на рис. 1.8.

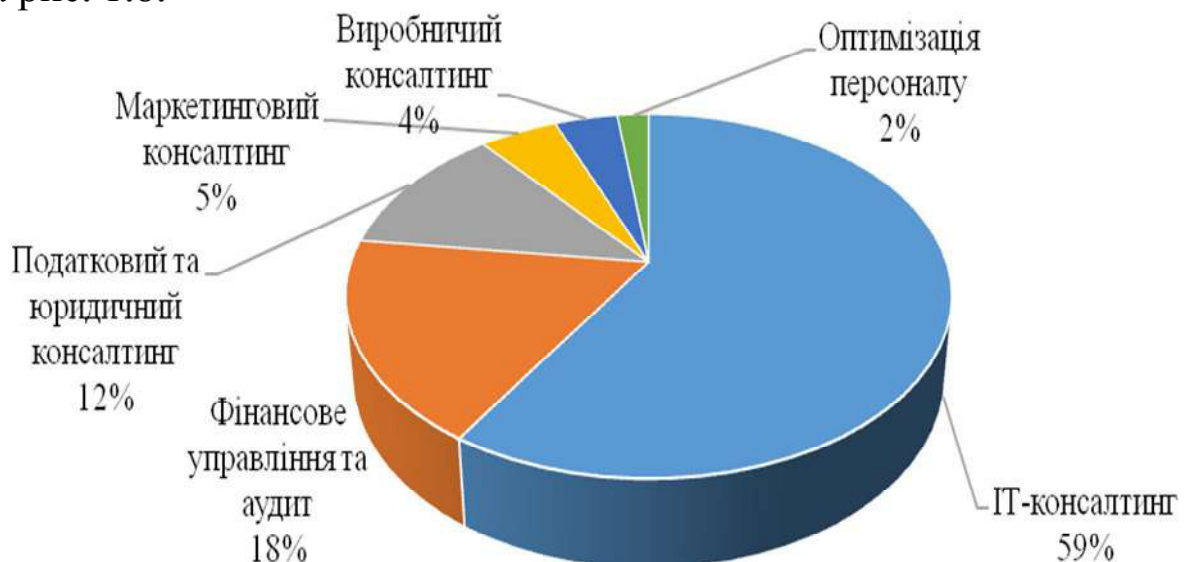


Рис. 1.8. Ринок консалтингових послуг в Україні за 2020 р.

Попит на ІТ-консалтинг обумовлений комп'ютеризацією підприємств, швидким зростанням інформатизації суспільства, збільшенням попиту на комунікації, необхідністю виходу в Інтернет, побудовою внутрішніх інформаційних мереж.

Клієнтам все частіше потрібні складніші, комплексні маркетингові рішення, зокрема маркетингові програми бізнесу в регіонах, галузеві та продуктові маркетингові стратегії. Розвиток маркетингового консалтингу свідчить про визнання ролі маркетингу як основний інструмент ефективної конкуренції.

Попит на консультаційні послуги з управління персоналом пов'язані з необхідністю підбору персоналу різних галузях економіки.

Зростання промислового виробництва сприяло розвитку консалтингу у сфері виробництва. Консультаційні послуги у цьому сегменті стають потрібними у зв'язку з повним завантаженням виробничих потужностей, модернізацією та розширенням виробництва.

1.4. Проблеми розвитку ринку консалтингових послуг в Україні

Перевагами використання консалтингу в діяльності підприємств є те, що фахівці консалтингових компаній володіють знаннями, якими не володіють працівники звичайних підприємств, під час діяльності вони нагромаджують значний досвід роботи з багатьма клієнтами, у них достатньо часу для детального вивчення проблеми, вони незалежні та здатні втілювати у життя свої рекомендації.

Проте є ряд проблем, які стримують розвиток консалтингової діяльності в Україні:

- 1) відсутність узгоджених стандартів консалтингових послуг;
- 2) відсутність єдиної класифікації консалтингових послуг;
- 3) відставання українського консалтингу від консалтингу країн з розвиненою економікою;
- 4) недостатній рівень професіоналізму вітчизняних консультантів, їх досвіду та навичок роботи і, як наслідок, низька якість послуг, що надаються;
- 5) неготовність до нововведень;
- 6) неспроможність пошуку нових продуктів і ринків.

Основне завдання на сьогодні – забезпечити високу якість консалтингових послуг за одночасної високої доступності вітчизняного консалтингу (табл. 1.3).

З метою ефективного розвитку консультування в Україні потрібно:

- створення міцної нормативно-правової бази, що регулює всі сторони взаємин консалтингової фірми та клієнтської організації й забезпечує, в першу чергу, його надійну правову захищеність;
- дотримання кожною консалтинговою фірмою професійного кодексу, що містить сукупність фіксованих морально-етичних норм і правил діяльності;

З метою ефективного розвитку консультування в Україні потрібно:

*Тема 1. Становлення та розвиток світового ринку
консалтингових послуг*

- створення міцної нормативно-правової бази, що регулює всі сторони взаємин консалтингової фірми та клієнтської організації й забезпечує, в першу чергу, його надійну правову захищеність;

Таблиця 1.3

*Класифікація проблем розвитку
консалтингової діяльності в Україні*

Учасники консалтингової діяльності	Основні проблеми
Консалтингові компанії	1) загальне зниження ділової активності в Україні. 2) низька платоспроможність клієнтів. 3) нечітка ідентифікація спектру консалтингових послуг.
Клієнти консалтингових компаній (фізичні та юридичні особи)	1) відсутність культури роботи з незалежними експертами. 2) неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг. 3) побоювання щодо порушення конфіденційності. 4) відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультиування. 5) складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості.

- дотримання кожною консалтинговою фірмою професійного кодексу, що містить сукупність фіксованих морально-етичних норм і правил діяльності;

- дотримання кожною консалтинговою фірмою професійного кодексу, що містить сукупність фіксованих морально-етичних норм і правил діяльності;

- продовжити роботу із сертифікації суб'єктів консалтингового ринку за спеціально розробленими критеріями і методикою або за міжнародними стандартами;

- складання рейтингу консалтингових фірм, що дало б структуровану інформацію, приведену до єдиного базису, а потенційним клієнтам – орієнтири за цінами й наповненням послуг, більше того, це допомогло б підняти престиж інтелектуальної праці дійсних консультантів, що переводить вітчизняний бізнес на інший, більш якісний, рівень;

- установлення тісних тривалих зав'язків між сторонами, заснованих не тільки на формальних положеннях консалтингового

контракту, але й на взаємоповазі, довірі, відкритості партнерів, підтримці системи зворотного зв'язку за рамками встановленого строку.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Хто и коли створив першу консалтингову фірму? Які консалтингові послуги вона надавала?
2. Кого вважають першими професійними консультантами?
3. Який період можна назвати «золотими роками консалтингу»?
4. З чим пов'язують розвиток консалтингу як самостійної сфери бізнесу?
5. Значення «Великої вісімки» в просуванні консалтингових послуг.
6. Основні етапи появи і розвитку консалтингу в Україні.
7. Які зміни відбулися на ринку консалтингових послуг в останні роки?
8. Охарактеризуйте компанії «Великої четвірки».
9. Як розвивається європейський ринок консалтингових послуг?
10. Які стадії та етапи становлення консалтингового ринку в Україні?
11. Охарактеризуйте сучасний стан консалтингового ринку України.
12. Які основні постачальники консалтингового продукту в Україні?
13. Попит на які консультаційні послуги є найбільш затребуваний сьогодні?
14. Які проблеми існують на ринку консалтингових послуг України?
15. Як забезпечити високу якість консалтингових послуг за одночасної високої доступності вітчизняного консалтингу?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У широкому розумінні цього слова консультування...

- а) виникло у 20-х роках XIX ст.;
- б) виникло у післявоєнні роки XIX ст.;
- в) на початку XX сторіччя;
- г) існувало завжди.

2. Які роки можна назвати «золотими роками» консультування?

- а) 20-30 роки XIX ст.;
- б) післявоєнні роки XIX ст.;
- в) 90 роки XIX ст.;
- г) початок XX ст.

3. До «Великої четвірки» консалтингових компаній входять:

- а) Price water house Coopers (PwC), Ernst&Young (EY), KPMG та Deloitte.
- б) Arthur Andersen; Ernst&Young (EY), KPMG та Deloitte.
- в) Arthur Andersen; Touche Ross; KPMG та Deloitte.
- г) Price water house Coopers (PwC), Arthur Andersen; Touche Ross та Deloitte.

4. «Кризовий період», що характеризується поглибленням економічної світової кризи і зменшенням обсягів консалтингових послуг, що надаються західними компаніями – це

- а) 1995-2000 рр.;
- б) 2000-2009 рр.;
- в) 2009-2014 рр.;
- г) з 2015 р.

5. Які проблеми стримують розвиток консалтингової діяльності?

- а) відсутність узгоджених стандартів консалтингових послуг; відсутність єдиної класифікації консалтингових послуг;
- б) відставання українського консалтингу від консалтингу країн з розвинутою економікою; недостатній рівень професіоналізму вітчизняних консультантів, їх досвіду та навичок роботи і, як наслідок, низька якість послуг, що надаються;
- в) неготовність до нововведень; неспроможність пошуку нових продуктів і ринків;
- г) усі відповіді вірні.

2.1. Сутність понять в консалтинговій діяльності

Існує безліч визначень консалтингу, які можна об'єднати в дві групи: функціональний підхід та професійний підхід. Перша група характеризується використанням широко функціонального погляду на консультування. Типовим визначенням є визначення Фріца Стеєла. Друга група розглядає консультування як особливу професійну службу і виділяє ряд характеристик, якими вона повинна володіти. Типовим визначенням є визначення Леррі Грейнера і Роберта Метцгера. Обидва ці підходи цілком доповнюють один одного.

Функціональний підхід – це будь-яка форма надання допомоги клієнту щодо змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це. Тобто, консультант є помічником, і допускає, що така допомога може надаватися особами, які виконують найрізноманітнішу роботу.

Професійний підхід – це особлива професійна консультативна служба, яка працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб, що володіють професійними знаннями та навичками, які допомагають організації-клієнту виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо вирішення цих проблем і сприяють, при необхідності, виконання рішень.

За визначенням Європейської Федерації асоціацій консультантів з економіки і управління:

Консалтинг (від англ. *to consult* – консультувати, радити; *consulting* – консультування) – це професійна інтелектуальна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги щодо консультування керівників з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності [27].

Сутність консалтингу полягає у поєднанні фахової та підприємницької діяльності. Це суто ринкове явище, найбільш відчутними рисами якого є комерційна основа надання та реальна мотивація клієнта до одержання цих послуг. Результати інтелектуальної, аналітичної та дослідницької праці, як особливо цінна інформація,

набувають рис товару, а консультаційна діяльність – особливого роду послуги, яку замовляють і оплачують.

Виділяють такі **основні принципи** консалтингової діяльності:

- незалежність і об'єктивність допомоги, що надається;
- професійний підхід до вирішення проблем клієнтів;
- достатня компетентність у сфері вирішення проблем клієнтів;
- використання передового досвіду;
- наукова обґрунтованість при вирішенні проблем;
- використання системного підходу, який дає розуміння компанії-клієнта як багаторівневої системи, що складається з підсистем, що управляють, і підсистем, що є керованими;
- комплексність у вивченні і консультуванні, що допускає багатостороннє вивчення компанії – її зовнішнього і внутрішнього середовища з використанням різних способів і засобів;
- вивчення компанії-клієнта у нерозривному зв'язку з умовами його функціонування;
- пріоритетність інтересів клієнтів;
- облік умов, необхідних для реалізації розроблених заходів;
- сприяння підвищенню компетентності керівників і персоналу компанії-клієнта;
- рекомендаційний характер висновків і пропозицій, а не обов'язковий або нормативний;
- дотримання конфіденційності;
- коректність відносно обслуговування клієнтів, що конкурують між собою;
- використання достатньої інформації для виконання замовлення;
- дотримання етичних норм поведінки.

Призначення консалтингу (його місія) полягає у сприянні вирішенню проблем та підвищенні ефективності діяльності.

Метою консалтингу є системна розробка і надання консультантом особливого замовленого і оплаченого товару – консультаційної послуги, орієнтованого і призначеного для удосконалення якості управління, підвищенні ефективності діяльності компанії в цілому і збільшенні індивідуальної продуктивності праці кожного працівника.

На відміну від управлінського процесу, консалтинг допускає спільну роботу консультанта і клієнта. Проте ступінь участі клієнта різна, вона залежить від проблем, що вирішуються.

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

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

Модель консультування відображає відносини між консультантом і клієнтом, які характеризуються організацією процесу консультування, ступенем участі на кожному етапі консультаційного процесу зовнішніх консультантів і персоналу клієнтської організації, а також визначені вимоги до змісту виконуваних робіт.

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

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

Консультаційна фірма – організація, що займається професійним консалтингом, а саме надає консультаційні послуги клієн-

там за допомогою фахівців відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати і розробити модель вирішення проблеми клієнта. Консалтинговими організаціями можуть бути юридичні особи як вітчизняні та закордонні.

Консультант – фахівець з особливим статусом, що володіє спеціальними знаннями і практичними навичками, методичним інструментарієм у конкретній галузі та здатністю творчо застосовувати їх для вирішення проблем клієнта, дотримуючись при цьому певних етичних норм і стандартів професії. Допомагають всебічно аналізувати різні ситуації бізнесу, виявляти та вирішувати проблеми.

Під **клієнтом** розуміється будь-яка фізична або юридична особа, яка звернулася за рішенням проблеми в консультаційну фірму, яка надала їй мінімально необхідну інформацію про суть проблеми і уклала договір на надання консультаційних послуг. Крім того, під клієнтом розуміється не тільки зовнішній споживач. Як клієнта розглядають і працівника самого підприємства, яке споживає «внутрішній продукт», вироблений іншими працівниками, а також бізнес-процеси, в ході яких відбувається підготовка і створення продукту для зовнішнього клієнта.

Отже, консалтингова діяльність полягає у наданні кваліфікованими фахівцями клієнтові на контрактній основі незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги з метою сприяння у справі виявлення, ідентифікації та діагностування наявних проблем, пошуку їх оптимального вирішення, методології розроблення і впровадження рекомендацій та практичної реалізації заходів, спрямованих на здійснення конструктивних змін щодо поліпшення використання існуючих можливостей для досягнення найбільшого ефекту функціонування.

2.2. Характерні риси консультування

Виділяють такі **характерні риси** консультування.

1. Професіоналізм та компетентність. Консультанти надають професійну допомогу клієнтам. Досвідчені консультанти повинні володіти не тільки високим рівнем знань, навиків, досвіду та спеціальної компетенції, – їх успішна робота в цілому залежить від інтелектуальних та особистих рис.

2. Рекомендаційність пропозицій. Консультанти не мають адміністративної влади і виступають як радники запропонованих змін. Вони не володіють безпосередньою владою ухвалювати рішення про зміни і впроваджувати їх у життя. Прийняття рішення та відповідальність за нього несуть менеджери та керівники організації, які є клієнтами.

3. Незалежність та неупередженість. Консультування – це незалежна служба. Внаслідок своєї економічної, адміністративної, емоційної незалежності консультанти, працюючи з клієнтом, пропонують необхідні об'єктивні рішення, які не впливають на їхні власні інтереси.

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

2.3. Типологія послуг консультування

Широка практика консультування, різноманітність об'єктів і суб'єктів, проблем і завдань, ресурсів і можливостей, застосовуваних методологічних підходів, форм і моделей, інструментарію, консультаційних продуктів тощо зумовлює типологію його видів за рядом класифікаційних ознак, наведених у табл. 2.1 [38, с. 21].

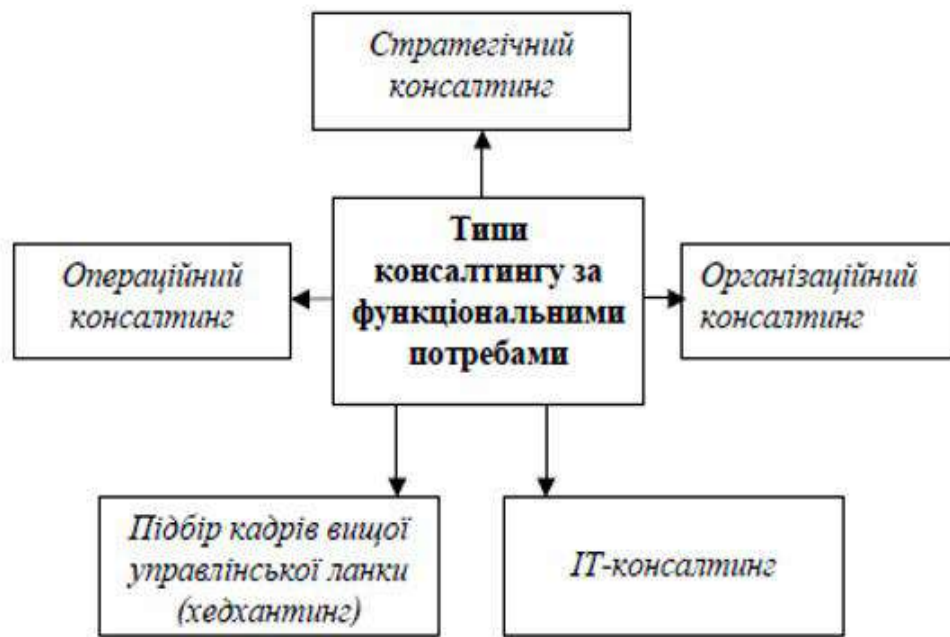
Розглянемо більш детально класифікацію консалтингу за функціональними потребами клієнтів та за методологією його проведення.

Залежно від функціональних потреб клієнтів виділяють п'ять типів консалтингу (рис. 2.1).

Стратегічний консалтинг пов'язаний з корпоративним розвитком компанії-клієнта і полягає в розробці управлінських рішень, пов'язаних з майбутнім розвитком підприємства, розробкою корпоративних стратегій, стратегічним позиціонуванням і забезпеченням стійких конкурентних переваг клієнтів.

Операційний консалтинг пов'язаний з операційним розвитком компанії-клієнта і полягає в підвищенні ефективності операційного управління, зокрема оптимізації бізнес-процесів, фінансових потоків, управлінні якістю, персоналом, витратами, постановці управлінського обліку.

**Тема 2. Консалтинг як елемент інфраструктури
професійної підтримки бізнесу**



*Рис. 2.1. Класифікація консалтингу
за функціональними потребами клієнтів*

Таблиця 2.1

Типологія послуг консультування

Класифікаційні ознаки консультування	Види консультування
За спеціалізацією	бізнес-процеси та управління; правове консультування; податкове консультування; оцінка майна та бізнесу; консультування у галузі інформаційних технологій; аудит; маркетингові дослідження; інвестиційне консультування; фондовий консалтинг; коучинг (тренінг) тощо
За характером діяльності	науково-дослідне; прикладне
За цільовою орієнтацією	єдиноцільове; багатоцільове

**Тема 2. Консалтинг як елемент інфраструктури
професійної підтримки бізнесу**

Продовження табл. 2.1

Класифікаційні ознаки консультування	Види консультування
За суб'єктами здійснення	внутрішнє; зовнішнє
За масштабами об'єкта	макрорівень (державне, міждержавне); мезорівень (галузеве, муніципальне, регіональне); мікрорівень (корпорація, фірма, служба, сектор, відділ, підрозділ, цех, дільниця)
За широтою об'єктів консультування	однооб'єктне (індивідуальне); багатооб'єктне (колективне, групове)
За завданнями	оперативне; стратегічне; організаційне; розвиваюче
За предметом роботи	проектне консультування; процесне консультування
За ступенем завершеності	етапне; завершене
За методами роботи	діагностика; розрахунки; розробки; документування; інформування; навчання; переговори
За очікуваними результатами	консультування проектів (продуктове); когнітивне консультування (навчальне); консультування процесів (процесне)
За тривалістю	короткострокове; середньострокове; довгострокове
За періодичністю здійснення (повторюваністю)	разове; періодичне (повторне); абонентне (на постійній основі)
За ступенем радикальності змін	новітнє (принципово нові підходи, технології, методи); поліпшуюче (удосконалення існуючого, доповнення); змішане (поєднання поліпшуючого та новітнього)
За оригінальністю	унікальне; стандартне (типове)

**Тема 2. Консалтинг як елемент інфраструктури
професійної підтримки бізнесу**

Продовження табл. 2.1

Класифікаційні ознаки консультування	Види консультування
За спеціалізацією консультантів	спеціалісти; дженералісти
За місцем розташу- вання консалтингової компанії	локальні; регіональні; всеукраїнські; багатонаціональні; міжнародні
За функціями консультанта (ролями)	діагностик; експерт; аудитор; розробник; ідеолог; викладач; тренер; медіатор

Організаційний консалтинг пов'язаний з організаційною функцією управління і полягає в підвищенні ефективності організаційного управління, зокрема в розробці організаційної структури компанії-клієнта, підвищенні організаційної ефективності, оформленні бізнес-процесів.

ІТ-консалтинг пов'язаний з інформаційно-технологічним розвитком компанії-клієнта і полягає в оптимізації інформаційної системи управління, зокрема у виборі, проектуванні, створенні і впровадженні інформаційних систем управління.

Підбір персоналу вищої управлінської ланки полягає в підборі і оптимізації управлінських команд, вищого управлінського персоналу, попит на який перевищує в даний час пропозицію. Консалтингові компанії, які займаються даним видом діяльності, як правило, мають власну широку базу даних кращих фахівців у різних сферах бізнесу, здійснюють постійний моніторинг професіоналів, які успішно працюють на спеціалізованих ринках.

З погляду методології проведення консалтингу розрізняють такі його типи (рис. 2.2).

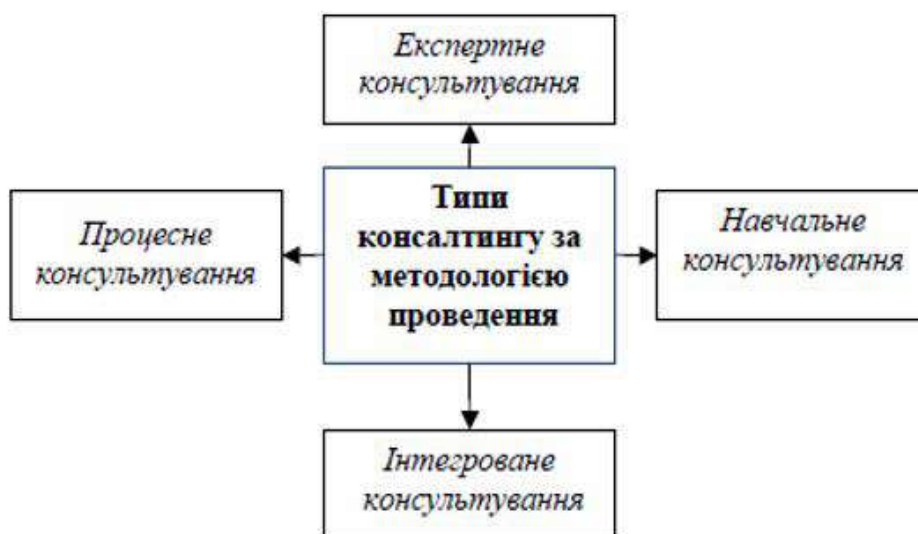


Рис. 2.2. Класифікація консалтингу за методологією проведення

Експертне консультування припускає виконання всього спектра робіт, від діагностики діяльності компанії-клієнта до вироблення конкретних стратегічних і тактичних рішень і рекомендацій консультантами. Роль клієнта при цьому полягає в наданні консультантові необхідної інформації, контролі його діяльності, розумінні, ухваленні його рекомендацій і виробленні відповідних управлінських рішень. Схема експертного консультування представлена на рис. 2.3.

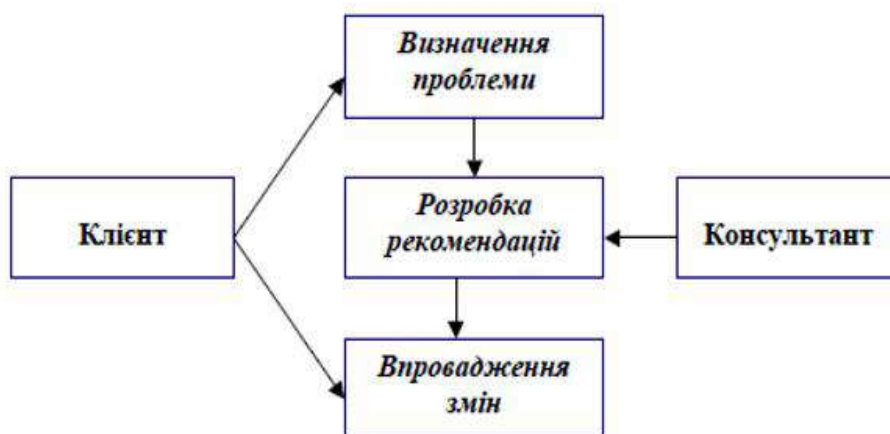


Рис. 2.3. Схема експертного консультування

Процесне консультування припускає на додаток до експертного участь клієнта в розробці рекомендацій. Потреба в процесному консультуванні виникає тоді, коли клієнт хоче змін, розвитку організації, але не може вирішити цю проблему сам. Схема процесного консультування представлена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Схема процесного консультування

Навчальне консультування припускає реалізацію програм по навчанню персоналу компанії-клієнта, підприємства в різних формах, зокрема пряме навчання на робочих місцях, курси підвищення кваліфікації, тренінги, коучинг, семінари, лекції, майстер-класи (рис. 2.5). Навчальне консультування може бути доповненням до інших видів консультування, тобто припускає додаткові витрати часу персоналу клієнта на навчання.

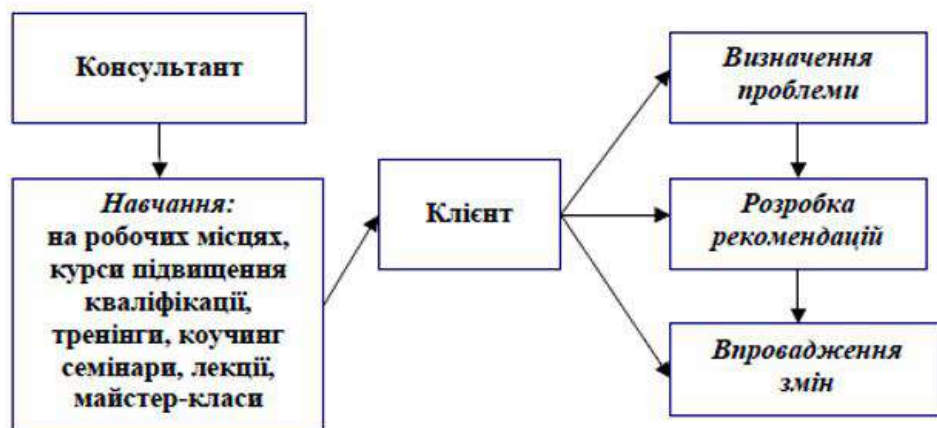


Рис. 2.5. Схема навчального консультування

Інтегроване консультування припускає поєднання процесного і експертного консультування, а навчальне консультування розглядається при цьому як різновид експертно-процесного консультування.

2.4. Консалтингова послуга та її унікальність

Продуктом консалтингової діяльності є послуга, яка надається клієнту.

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

Консалтингові послуги є частиною ділових послуг, які представляють підприємницьку діяльність у невиробничій сфері, надання споживачам (клієнтам) послуг матеріального характеру у вигляді порад, рекомендацій і експертиз у різних сферах.

Консалтингові послуги як товар мають специфічні властивості: невідчутність; невіддільність від джерела; неможливість збереження; непостійність якості; складність кількісного виміру; унікальність; безпосередня залежність якості консалтингової послуги від особистої майстерності консультанта (рис. 2.6). З огляду на це ідентичні консультаційні продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки формою, а й мати різні методологію розробки та зміст.

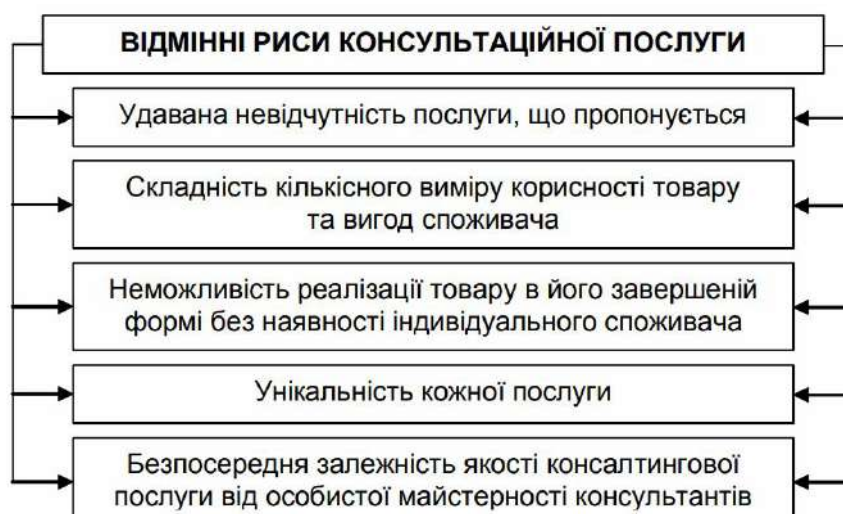


Рис. 2.6. Відмінні риси консультаційної послуги

Невідчутність консалтингової послуги проявляється у відсутності її матеріально-речової форми: консультаційну послугу неможливо відчутити, спробувати на смак, бачити, тобто вивчити до покупки. Тому клієнт замовник зможе оцінити якість послуги лише після того, як отримає її. У зв'язку із цим, вибір конкретної консалтингової компанії з набором відповідних послуг відбувається в умовах невизначеності.

Подолання невідчутності послуги є одним із основних маркетингових завдань консалтингової фірми. З цією метою проводиться підвищення матеріалізації та візуалізації послуг.

Зокрема, зменшити рівень невідчутності послуг можна за допомогою: розвитку бренду; розробки іміджевої політики; надання клієнтам інформації щодо попереднього досвіду у вигляді відгуків; надання клієнтам звітів про попередні консалтингові проекти; укладення максимально деталізованого письмового договору; розрахунку вартості робіт залежно від передбачуваних результатів (такий спосіб ціноутворення можливий лише для деяких галузей консалтингу).

Невіддільність від джерела виражається в тому, що консультант є складовою частиною послуги. Консалтингові послуги практично неможливо поширювати через посередників. Функція посередників полягає лише у поширенні інформації. Також неможливо реалізувати консалтингову послугу у її завершеній формі без наявності індивідуального клієнта.

Неможливість збереження консалтингової послуги виявляється у тому, що результати консультування у формі звіту або рекомендацій доцільно використовувати одразу після завершення процесу консультування. Це викликано тим, що ринкове середовище, в якому функціонують клієнтські організації, є динамічним, і умови роботи підприємств постійно змінюються.

Так, не варто очікувати позитивні результати, якщо консалтингові рекомендації впроваджено із значним запізненням. Також дана властивість консалтингової послуги проявляється у тому, що консультанти не можуть підготувати стандартні консалтингові рішення потенційним клієнтам на перспективу.

Сутність такої властивості, як *непостійність якості* консалтингової послуги полягає в тому, що якість послуг залежить, перш

за все, від професійного досвіду, освіти, мотивації консультантів і може бути неоднаково оцінена різними клієнтами. При оцінюванні якості таких послуг спостерігається високий рівень суб'єктивізму оцінки, адже критерії якості консультування для кожного клієнта можуть бути власними.

Унікальність консалтингової послуги:

- це одночасний процес виробництва і споживання і характеризується тісним контактом з клієнтом, високою трудомісткістю, яку виконують як консультант, так і клієнт цієї послуги. Для консультаційної послуги діяльність оцінюється тільки після її виконання;

- це специфічна галузь бізнесу (товарно-грошовий характер продаваних послуг, їх здатність бути предметом купівлі-продажу, мати споживчу вартість і вартість);

- продуктом консультування є інформація, що купується клієнтом, досить складна і часто належить не до однієї предметної області, а до кількох відразу;

- це висока плата консультаційним компаніям за послуги.

Консультування невіддільне від перманентного навчання. З одного боку, консультування – мистецтво роботи з клієнтом, мистецтво побачити проблему, коли вона не видна клієнту, мистецтво знаходити потрібну інформацію, інтерпретувати результати аналізу, залишатися незалежним експертом і т. д. З іншого боку, консультування – це наука, оскільки консультант:

- при визначенні проблеми спирається на глибокі спеціальні знання і здатність мислити логічно;

- знаходить потрібну інформацію, володіючи широким кругом знань системної природи тієї області, в якій він спеціалізується;

- вміє правильно інтерпретувати результати аналізу, оскільки володіє значним арсеналом аналітичних методів і технологій.

Підготовка такого фахівця (професіонала) у стінах навчального закладу практично неможлива. Професійний консультант навчається все життя і вчиться у життя. Тому консультування є своєрідним ремеслом, і успіху досягає той, хто більш талановитий, освічений і у кого більше досвіду.

Консультаційні послуги надаються, як правило, консультантами та консультаційними фірмами в усній і письмовій формі. Останнім часом все більшого поширення набуває електронна форма надання послуг (по інтернету, e-mail тощо).

Існує широкий діапазон консультаційних продуктів і процесів, які є результатом консалтингу.

Результат надання консалтингової послуги – це цінність, яку клієнт отримав у результаті співпраці з консультантом

Їх вид залежить від цілей, які переслідує клієнт, звернувшись до консалтингової фірми за послугами, спеціалізації консультанта, а також вибору методу вирішення проблем клієнтів. Вони можуть виражатися в результатах, що представлені у вигляді продукту (наприклад, поради), або можуть виражатися у процесах, що відображають певний вид робіт (наприклад, пошук партнерів).

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Які підходи до визначення консалтингу відомі? Охарактеризуйте їх.
2. Поняття консалтингу, консультативної діяльності та консультативної послуги.
3. В чому полягає сутність, основна мета і цілі консультування?
4. Які основні принципи консалтингу?
5. Об'єкт та суб'єкт консультативної діяльності.
6. Модель та спосіб консультування.
7. Що представляє собою інструментарій консультативної діяльності?
8. Надайте характеристику клієнту консалтингової компанії.
9. Які характерні риси консультування?
10. Класифікація консультативних послуг за різними ознаками.
11. Надайте класифікацію консалтингу залежно від функціональних потреб клієнтів.
12. Яку діяльність проводить консультант при стратегічному консультуванні?
13. Які питання вирішує консультант при операційному консультуванні?
14. На що орієнтований організаційний консалтинг?
15. Які методики використовує консультант по підбору персоналу?
16. Які особливості ІТ-консалтингу?
17. Надайте характеристику консалтингу за методологією його проведення.
18. Як ви розумієте різницю між процесним і експертним консультуванням?
19. Що включає експертне консультування?
20. Яка мета процесного консультування?
21. Які переваги навчального консультування можете назвати?
22. Дайте характеристику відмінним рисам консалтингової послуги.
23. Як подолати невідчутність консалтингової послуги?
24. В чому полягає унікальність консалтингової послуги?
25. В чому виражаються результати консалтингу?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Консалтинг – це:

- а) професійна допомога з боку фахівців-консультантів у будь-якій сфері діяльності;
- б) здійснення економічного консультування, що стосується тільки локальних економічних питань;
- в) здійснення економічного консультування, що стосується локальних економічних питань і глобальних управлінських проблем;
- г) економічний напрям у сфері послуг.

2. Об'єктом консультування є...

- а) виробнича структура організації, організаційний розвиток і організаційні зміни;
- б) процеси розроблення стратегії розвитку та її реалізація;
- в) організування мотивування і винагородження персоналу, розвиток персоналу, формування культури організації;
- г) усі відповіді вірні.

3. Потенційними споживачами консалтингових послуг виступають:

- а) будь-які організації, що стикаються з управлінськими проблемами;
- б) будь-які організації, що стикаються з будь-якими проблемами;
- в) будь-які організації, що стикаються з виробничими, фінансовими та організаційними проблемами;
- г) правильна відповідь відсутня.

4. Стратегічний консалтинг пов'язаний з...

- а) інформаційно-технологічним розвитком підприємства і полягає в оптимізації інформаційної системи управління, зокрема у виборі, проектуванні, створенні і впровадженні інформаційних систем управління;
- б) організаційною функцією управління і полягає в підвищенні ефективності організаційного управління, зокрема в розробці організаційної структури підприємства, підвищенні організаційної ефективності, оформленні бізнес-процесів;

в) операційним розвитком підприємства і полягає в підвищенні ефективності операційного управління, зокрема оптимізації бізнес-процесів, фінансових потоків, постановці управлінського обліку;

г) корпоративним розвитком підприємства і полягає в розробці управлінських рішень, пов'язаних з майбутнім розвитком підприємства, розробкою корпоративних стратегій, стратегічним позиціонуванням і забезпеченням стійких конкурентних переваг клієнтів.

5. Виконання всього спектра робіт, від діагностики діяльності компанії до вироблення конкретних стратегічних і тактичних рішень і рекомендацій консультантами, надання консультантові необхідної інформації, контроль його діяльності, розуміння, ухвалення його рекомендацій і вироблення відповідних управлінських рішень є...

- а) процесним консультуванням;
- б) експертним консультуванням;
- в) навчаючим консультуванням;
- г) інтегрованим консультуванням.

Тема 3. Класифікація консалтингових послуг у підприємницькій діяльності

3.1. Види консалтингових послуг за напрямками діяльності

В Україні немає загальновизнаного класифікатора консалтингових послуг, а ті які існують, є далеко не повними та не об'єктивними, тому доцільно опиратися на класифікації, що визнані національними й міжнародними асоціаціями консультантів. У Європейському довіднику консультантів з економіки та управління, що видається під егідою ФЕАКО, усі консалтингові послуги залежно від галузі управлінської діяльності об'єднані у вісім груп [14].

До цієї класифікації включені, з одного боку (попередметний підхід), такі послуги, як забезпечення інформаційними технологіями, промисловий інжиніринг, навчання менеджменту (тренінг), відносини з громадськістю тощо, що складає професійні послуги, а з іншого – такі види консультування, як навчальний консалтинг, тобто. метод консультування.

Таблиця 3.1

Види консалтингових послуг за напрямками діяльності

Група	Види консалтингових послуг
1. Загальне управління	1.01 визначення ефективності системи управління 1.02 оцінка бізнесу 1.03 управління нововведеннями 1.04 визначення конкурентоспроможності/ вивчення кон'юнктури ринку 1.05 диверсифікація або становлення нового бізнесу 1.06 міжнародне управління 1.07 оцінка управління 1.08 злиття та придбання 1.09 організаційна структура та розвиток 1.10 приватизація 1.11 управління проектами 1.12 управління якістю 1.13 реінжиніринг 1.14 дослідження і розвиток 1.15 стратегічне планування 1.16 бенчмаркінг 1.17 пошук партнерів

**Тема 3. Класифікація консалтингових послуг
у підприємницькій діяльності**

Продовження табл. 3.1

Група	Види консалтингових послуг
	1.18 внутрішній менеджмент 1.19 управління експортом і імпортом 1.20 кризове управління
2. Адміністрування	2.01 аналіз роботи офісу та документообігу 2.02 розміщення чи переміщення відділів 2.03 управління офісом 2.04 організація та методи управління 2.05 регулювання ризиків 2.06 гарантії безпеки 2.07 планування робочих приміщень та їх оснащення
3. Фінансове управління	3.01 системи обліку 3.02 оцінка капітальних витрат 3.03 оборот фірми 3.04 зниження собівартості 3.05 неплатоспроможність (банкрутство) 3.06 збільшення прибутку 3.07 збільшення доходів 3.08 оподаткування 3.09 фінансові резерви
4. Управління кадрами	4.01 професійний рух та скорочення штатів 4.02 культура корпорації 4.03 рівні можливості 4.04 пошук кадрів 4.05 відбір кадрів 4.06 здоров'я та безпека 4.07 програми заохочення 4.08 внутрішні зв'язки 4.09 оцінка робіт 4.10 трудові угоди та зайнятість 4.11 навчання менеджменту 4.12 планування робочої сили 4.13 мотивація 4.14 пенсії 4.15 аналіз функціонування 4.16 психологічна оцінка 4.17 винагорода 4.18 підвищення кваліфікації працівників 4.19 вирішення конфліктів 4.20 тренінг

**Тема 3. Класифікація консалтингових послуг
у підприємницькій діяльності**

Продовження табл. 3.1

5. Маркетинг	5.01 реклама та сприяння збуту 5.02 корпоративний імідж та стосунки з громадськістю 5.03 післяпродажне обслуговування замовників 5.04 дизайн 5.05 прямий маркетинг 5.06 міжнародний маркетинг 5.07 дослідження ринку 5.08 стратегія маркетингу 5.09 розробка нової продукції 5.10 ціноутворення 5.11 роздрібний продаж 5.12 управління збутом 5.13 навчання збуту 5.14 соціально-економічні дослідження та прогнозування
6. Виробництво	6.01 автоматизація 6.02 використання обладнання та його технічне обслуговування 6.03 промисловий інжиніринг 6.04 переробка матеріалів 6.05 регулювання внутрішнього розподілу матеріалів 6.06 упаковка 6.07 схема організації робіт на підприємстві 6.08 конструювання та вдосконалення продукції 6.09 управління виробництвом 6.10 планування та контроль за виробництвом 6.11 підвищення продуктивності 6.12 закупівлі 6.13 контроль якості 6.14 управління запасами 6.15 ергономіка 6.16 управління матеріалами

7. Інформаційна технологія	7.01 системи автоматизованого проектування та автоматизовані системи управління 7.02 застосування комп'ютерів в аудиті та оцінці 7.03 електронна видавнича діяльність 7.04 інформаційно-пошукові системи 7.05 адміністративні інформаційні системи 7.06 проектування та розробка систем 7.07 вибір та встановлення систем 7.08 внутрішній аудит інформаційних систем 7.09 відновлення інформаційних систем
8. Спеціалізовані послуги	8.01 навчальне консультування 8.02 консалтинг з управління електроенергетикою 8.03 інженерний консалтинг 8.04 екологічний консалтинг 8.05 інформаційний консалтинг 8.06 юридичний консалтинг 8.07 консалтинг з управління розподілом матеріалів та матеріально-технічного постачання 8.08 консалтинг у державному секторі бізнесу 8.09 консалтинг з телекомунікацій

3.2. Особливості роботи консультантів за напрямками діяльності

1. Консультування із загального управління, тобто допомога у вирішенні проблем, пов'язаних із самим існуванням об'єкта консультування та перспективами його розвитку.

Консультанти займаються такими питаннями, як оцінка стану організації в цілому та характеристика зовнішнього для неї середовища, визначення цілей та системи цінностей організації, розробка стратегії розвитку, прогнозування, організація філій та нових фірм, зміна форми власності або складу власників, набуття майна, акцій чи паїв, вдосконалення організаційних структур тощо.

Можливі *три основні випадки, коли консультанти розглядають проблеми загального менеджменту:*

по-перше, під час досліджень управлінської діяльності;

по-друге, під час досліджень конкретних функціональних напрямів менеджменту, коли з'ясовується, що потрібні певні зміни у загальній структурі управління;

по-третє, під час вирішення завдань, пов'язаних з одним чи декількома питаннями загального менеджменту.

При консультуванні із загального менеджменту консультанти стикаються з **двома основними проблемами**: розробка механізму процесу прийняття рішень та вибір стилю керівництва.

Наявність першої проблеми (розробка механізму процесу прийняття рішень) може означати, що у клієнтської організації існують форми прийняття рішень, які ведуть до негативних наслідків.

У разі другої проблеми (вибір стилю керівництва) може з'ясуватися, що причини негативних явищ полягають не в структурі організації або процедурі планування, а в стилі керівництва, що виникає з відносин та поведінкових моделей керівників вищої ланки. І тут консультант займається аналізом: особистості менеджера, методів його роботи, звичок; шкали пріоритетів менеджера; стилю управління, прийнятого в цій організації, який часто визначається особистою та організаційною культурою.

2. Консультанти з адміністративного управління (адміністрування) займаються такими питаннями, як формування та реєстрація компаній, організація роботи офісу, обробка даних, система адміністративного контролю тощо.

Їхнє основне завдання – оптимізувати управління організацією. Вони виробляють рекомендації з таких проблем:

- розподіл функцій між відділами та підрозділами;
- оптимізація кількості рівнів керування;
- налагодження трудової дисципліни;
- відповідність ступеня важливості функцій, що виконуються тим чи іншим відділом для організації в цілому, та її ролі у прийнятті рішень;
- ведення діловодства; планування офісів та їх обладнання.

3. Консультанти з фінансового управління надають допомогу у вирішенні наступних основних завдань:

- 1) пошук джерел фінансових ресурсів;

2) оцінка та підвищення поточної фінансової ефективності діяльності організації;

3) зміцнення фінансового стану організації на перспективу.

Вони займаються питаннями фінансового планування та контролю, оподаткування, бухгалтерського обліку, розміщення акцій та паїв на ринку, кредиту, страхування, прибутку та собівартості, неплатоспроможності тощо.

Практично консультант із фінансового управління має справу з трьома предметами досліджень.

Перший – розширення фірми, що включає відкриття нових підприємств, запровадження нових виробничих ліній, встановлення нового обладнання, завоювання нового ринку тощо. У кожній з цих областей консультант оцінює необхідні для цього заходи та витрати, які вони спричиняють, тобто визначає, чи виправдовує прибуток капіталовкладення.

Другий – управління капіталом. У цьому випадку консультант вивчає структуру капіталу свого клієнта, аналізує перспективи отримання венчурного чи позикового капіталу та вартість різних джерел фінансування як на короткий, так і на тривалий термін.

Третій – система бухгалтерського обліку, у тому числі її розробка та вдосконалення. Перш ніж почати розробляти систему бухгалтерського обліку, консультант повинен зрозуміти, який вид допомоги чекають від нього управляючі, з якою метою створюється ця система, і знати, хто отримуватиме інформацію і як вона використовуватиметься.

4. Консультанти з управління кадрами розробляють рішення з питань підбору працівників, контролю кадрового складу, системи оплати праці, підвищення кваліфікації та управління кадрами, охорони праці та психологічного клімату у колективі.

Їхнє головне завдання – сприяти менеджерам в оптимізації залучення та використання такого ключового для будь-якої організації чинника, як людські ресурси. У зв'язку з цим консультанти з управління кадрами мають розглянути такі питання.

Перше питання: принцип підбору кадрів.

Друге питання: планування найму та підвищення кваліфікації персоналу.

Третє питання: мотивація. Кожна компанія прагне зацікавити свій персонал у досягненні цілого ряду цілей як групових, так і індивідуальних. Консультант з кадрових питань рекомендує, яку стратегію краще вибрати для покращення психологічного клімату в організації, для збагачення змісту роботи, для встановлення системи винагород та заохочень.

Четверте питання: оцінка результатів діяльності працівника підприємства з погляду групових та індивідуальних цілей, які мають бути взаємопов'язані та узгоджені.

5. Консультанти з маркетингу надають менеджерам допомогу у вирішенні життєво важливого для будь-якого підприємства, що діє в умовах ринкової економіки, завдання: забезпечення такого його функціонування, щоб на товари та послуги, які він виготовлює і надає, пред'являвся платоспроможний попит. Вони займаються питаннями дослідження ринку та забезпечують прийняття рішень у сфері збуту, ціноутворення, реклами, розробки нової продукції, післяпродажного обслуговування тощо. Оскільки в ринковій економіці найбільш складною проблемою для підприємства є не виробництво, а продаж продукції, маркетинг є однією з найважливіших галузей консультаційного забезпечення бізнесу.

Існує п'ять маркетингових проблем, з якими стикається консультант:

1) управління службою збуту. Потрібно постійно відстежувати рівень підготовки та мотивації торгових агентів, а також рівень проведення збутової роботи в цілому, щоб вона задовольняла інтереси споживачів;

2) реклама. Зазвичай компанія отримує рекомендації з цього виду діяльності у своєму рекламному агентстві, але як альтернатива клієнт може звернутися за порадою до незалежного консультанта;

3) канали збуту. І тут зазвичай розглядається альтернатива звернення безпосередньо до підприємств роздрібної торгівлі замість використання оптових підприємств. При покупці товарів, минаючи оптовиків, залучається велика кількість торгових агентів, але це веде до додаткових витрат. Тому консультант, від якого вимагають виконання даної роботи для виробників товарів широкого споживання, повинен витратити значні зусилля на вивчення проблем та можливостей оптової та роздрібної торгівлі;

4) пакування товарів. При необхідності залучаються консультанти-дизайнери;

5) обіг товарних запасів. Оборот товарних запасів є ключовим моментом комерційного підприємства. Завданням консультанта у разі є перевірка методів контролю над станом товарних запасів. Різні типи товарів вимагають різних систем управління запасами.

6. Консультанти з організації виробництва поєднують знання економічних, управлінських та інженерних питань, надаючи менеджерам допомогу у вирішенні таких завдань, як вибір технології виробничого процесу, стимулювання продуктивності праці, оцінка та контроль якості продукції, аналіз витрат виробництва, планування виробництва, використання обладнання та матеріалів, конструювання та вдосконалення продукції, оцінка робіт тощо.

Виробничий процес вимагає прийняття рішень з боку керуючого для того, щоб отримати продукцію потрібної якості, у потрібній кількості, вчасно та з мінімальними витратами. Таким чином, завдання консультанта полягає в тому, щоб допомогти знайти оптимальні шляхи досягнення цих цілей.

Консультанту з питань управління виробництвом необхідно аналізувати такі аспекти:

1) сам товар. Справді, деякі якості самого товару можуть визначити ефективність його виробництва, і тому консультант повинен з'ясувати: з яких частин складається товар; чи можна вдосконалити чи стандартизувати його частини; чи можна замінити деякі компоненти на більш дешеві (особливо у хімічній та косметичній промисловості); чи можна вдосконалити устаткування, на якому виробляється товар;

2) методи та організація виробництва.

По-перше, консультант повинен досліджувати та вдосконалити схему розміщення обладнання, з'ясовуючи при цьому: чи впливають на якість організації робочого місця встановлені машини та обладнання; чи немає елементів перевантаженості деяких площ, тоді як інші здаються недозавантаженими; чи відповідним чином використовуються виробничі площі.

По-друге, консультант повинен навести довідки про методи експлуатації та ремонту машин та обладнання.

По-третє, він повинен перевірити, щоб розвиток виробництва здійснювався більш простими та ефективними методами.

По-четверте, консультант повинен займатися питаннями виробничого планування, яке пов'язане з прогнозом попиту та використанням робочого часу загалом;

3) кадри. Кадрове питання є визначальним у будь-якій операції. Можна виділити дві основні області консультування з питань управління виробництвом, які мають бути розглянуті у цьому зв'язку.

Перша – фізичні умови праці, які включають заходи безпеки, необхідні для захисту працівників від шкідливих впливів, таких як підвищена або знижена температура, забруднення повітря, надмірний рівень шуму тощо, і всі технічні заходи щодо запобігання нещасним випадкам.

Друга область – це мотивація та задоволення від роботи, які часто відіграють важливу роль у покращенні якості продукції та збільшенні продуктивності праці.

7. Консультанти з інформаційних технологій займаються розробкою рекомендацій щодо впровадження систем автоматизованого проектування (САПР) та автоматизованих систем управління (АСУ), інформаційно-пошукових систем, застосування комп'ютерів у бухгалтерському обліку та інших кількісних методів оцінки діяльності підприємства.

Інформаційні технології є важливими для сучасних організацій. Але зміни, що супроводжують використання нових інформаційних технологій, пов'язані з самими організаційними засадами підприємства, такими як принципи побудови його структури.

8. Спеціалізовані консалтингові послуги – це ті види, які не належать до жодної з семи вищеописаних груп. Вони відрізняються від них або за методами (навчальне консультування), або за об'єктами (консалтинг з управління електроенергетикою, з телекомунікацій, з екології, з матеріально-технічного постачання, консалтинг у державному секторі, консалтинг для малого бізнесу), або за характером знань, що впроваджуються (інженерний консалтинг, юридичний консалтинг).

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Основні відмінності професійних і спеціалізованих консалтингових послуг?
2. Дайте характеристику консалтингових послуг загального управління.
3. З якими проблемами стикаються консультанти при наданні послуг загального управління?
4. Які послуги включаються в групу з адміністрування?
5. Які питання вирішують консультанти з адміністративного управління?
6. Дайте характеристику консалтингових послуг по фінансовому управлінню.
7. Яку допомогу надає консультант з фінансового управління клієнтській компанії?
8. Група послуг з управління кадрами. Які проблеми вирішують консультанти з управління кадрами?
9. Дайте характеристику консалтингових послуг з маркетингу.
10. З якими проблемами стикається консультант з маркетингу?
11. Які консалтингові послуги надаються в групі послуг «виробництво»?
12. На які аспекти звертає увагу консультант з організації виробництва, надаючи допомогу менеджерам клієнтській компанії?
13. Які консалтингові послуги надаються в групі інформаційних технологій?
14. Основні завдання консультанта з інформаційних технологій?
15. Основне призначення спеціалізованих консалтингових послуг і які послуги включає ця група?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У Європейському довіднику консультантів з економіки та управління усі консалтингові послуги об'єднані в...

- а) п'ять груп;
- б) вісім груп;
- в) одинадцять груп;
- г) дванадцять груп.

2. Стратегічне планування, управління проектами, оцінка бізнесу відносяться до групи...

- а) фінансового управління;
- б) адміністрування;
- в) виробництва;
- г) загального управління.

3. Розробка нової продукції, ціноутворення, соціально-економічне дослідження відносяться до групи консалтингових послуг...

- а) маркетинг;
- б) загальне управління;
- в) спеціалізовані послуги;
- г) немає правильної відповіді.

4. Мотивація, тренінги, організаційна культура відносяться до групи...

- а) маркетинг;
- б) загальне управління;
- в) спеціалізовані послуги;
- г) управління кадрами.

5. Консультанти з організації виробництва поєднують знання економічних, управлінських та інженерних питань, надаючи менеджерам допомогу у вирішенні таких завдань, як

а) вибір технології виробничого процесу, стимулювання продуктивності праці, оцінка та контроль якості продукції, аналіз витрат виробництва, планування виробництва тощо;

б) пошук джерел фінансових ресурсів; оцінка та підвищення поточної фінансової ефективності діяльності організації; зміцнення фінансового стану організації на перспективу;

в) формування та реєстрація компаній, організація роботи офісу, обробка даних, система адміністративного контролю тощо;

г) усі відповіді вірні.

4.1. Консультанти та їх спеціалізація

Більшість працівників інтелектуальної праці проводить певну частину робочого дня, консультуючись із колегами, або надаючи консультації. Співробітники, які працюють над вирішенням одного завдання, консультуються один з одним. Спеціалісти в галузі інформаційних технологій, які присвячують певний відсоток робочого часу для розробки систем або створення кодів, консультуються з клієнтами, яких вони обслуговують. Спеціалісти з роботи з кадрами часто консультуються з менеджерами чи групами співробітників. У цьому сенсі будь-яка людина, яка надає рекомендації або поради іншим співробітникам, займається консультаціями, або консалтингом. Якщо поняття «консалтинг» є настільки широким, чи можна будь-яку людину, яка надає консультації, вважати консультантом?

Консультант – це фахівець у конкретній галузі, чиєю основною функцією у цій організації є допомога іншим людям чи клієнтам у досягненні певних цілей, у межах загальної стратегії діяльності цього підприємства [31, с. 61]. Консультанти допомагають клієнтам виконувати роботу, але не виконують роботу самі.

Завдання консультанта – провести експертну оцінку проблемного питання, пояснити, у разі потреби, допомогти в реалізації вироблених рекомендацій, тобто допомогти клієнту ефективно працювати.

Відповідно до спеціалізації консультантів, виділяють *консультантів-універсалів («дженералістів»)* і *консультантів-фахівців*.

Консультант-універсал вивчає глобальні проблеми, вирішує питання, що вимагають багатосторонніх знань, що виходять за межі вузької спеціалізації. Він має справу з кількома областями управління та основну увагу приділяють їхній взаємодії, координації та інтеграції. Консультанти-універсали допомагають клієнту зрозуміти проблеми, виявити ті, з вирішення яких слід починати, підібрати методи, що найбільш відповідають специфіці організації.

Консультант-фахівець є фахівцем у вузькій галузі знань, але глибоко знає її специфіку, володіє процедурами, методиками, які необхідні для вирішення проблем у даній галузі. Консультанти-

Тема 4. Професіональні консультанти та особливості їх діяльності

фахівці пропонують нововведення (сучасний набір методів та технологій у вирішенні конкретних управлінських завдань).

У більшості консалтингових компаній є певний розподіл праці між тими, хто в першу чергу є «спеціалістом» (ознайомлений з усіма новинками у конкретній сфері) і тими, хто є «універсалом» (компетентний у кількох сферах управління і головну увагу приділяє їх взаємодії).

Розрізняють також зовнішніх і внутрішніх консультантів.

Внутрішні консультанти – це фахівці компанії з управління, які працюють в її штаті.

Запрошення на роботу внутрішнього консультанта, як правило, говорить:

- про наявність певних достатньо серйозних проблем, за вирішення яких керівник готовий платити заробітну плату консультантові;
- про те, що керівник або топ-менеджмент компанії є прогресивним в галузі менеджменту і маркетингу;
- про бажання керівника розвивати свою компанію, використовуючи додаткові ресурси.

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

Робота внутрішнього консультанта вимагає постійної зміни напрямків прикладених зусиль на індивідуальному рівні, рівні команди й організації, тому основними його компетенціями є побудова взаємин, сприяння і розуміння природи змін, активне слухання, уміння впливати і вміння вирішувати конфлікти, здатність розуміти і керувати процесом консультування, самоаналіз. Крім кваліфікації та професіоналізму, внутрішній консультант повинен володіти рядом особистісних характеристик.

Зовнішні консультанти – це незалежні консультаційні фірми або індивідуальні консультанти, які надають послуги на підставі договорів. Зокрема, незалежний консультант або фрілансер (від англ. freelance – вільний художник, позаштатний працівник) не є співробітником якої-небудь організації. Його запрошують працю-

Тема 4. Професіональні консультанти та особливості їх діяльності

вати на якийсь час над певним проектом як фахівця, знання і досвід якого здатні підвищити ефективність і результативність всього проекту.

Співпраця із зовнішніми консультантами дає можливість отримати об'єктивну оцінку проблем або завдань, що стоять перед керівництвом компанії, внесе свіжий або ширший погляд на проблему або компанію, дає змогу скористатися знаннями і досвідом консультанта на додаток до власних можливостей; залучаються додаткові інтелектуальні і людські ресурси для вирішення специфічних завдань; виникає можливість використовувати досвід роботи консультантів з аналогічними підприємствами або проблемами, а також використання спеціальних методичних і технологічних знань й інструментарію.

У світовій практиці консультування виділяють п'ять основних типів консультаційних організацій [31].

Перший тип – це багатoproфільні компанії, що спеціалізуються на аудиті, інформаційних технологіях, юридичному і фінансовому консультуванні. У таких компаніях управлінський консалтинг – це додаткова послуга. Вона розглядається як послуга, що надається в комплексі однією консультаційною командою, хоча фахівець з управління в такій компанії виконує роль допоміжного співробітника. В таких компаніях у штаті працюють 500-1000 консультантів.

Другий тип – це спеціалізовані компанії в якій-небудь галузі консультування, наприклад, реорганізації, мотивації, реінжинірингу, стратегії тощо. Решта всіх видів консультування вводиться як допоміжні для підтримки центрального консультаційного продукту.

Третій тип консультаційних фірм – лідерські організації. Вони створюються навколо сильної особи, висококваліфікованого фахівця, який може утримувати навколо себе до 20 співробітників. Деякі з них створюють, так звані, оболонкові організації, в які запрошуються фахівці під конкретні проекти.

Четвертий тип – партнерство. Це група консультантів, кожен з яких хороший фахівець у своїй галузі, має свою клієнтуру і може працювати незалежно від інших. Круг таких партнерів складається частіше всього з 6-8 чоловік. Періодично вони запрошують один

Тема 4. Професіональні консультанти та особливості їх діяльності

одного в свої консультаційні проекти для спільної роботи у клієнта, переймають один у одного досвід, проводять внутрішні семінари для сумісного обговорення складних випадків, нових тенденцій, літератури, підготовки сумісних публікацій.

П'ятий тип – незалежні консультанти, які або мають юридичний статус на ринку, або обходяться без нього. Їх успіх залежить від пошани і репутації в професійних кругах. Вони мають свою клієнтуру.

У світовому консалтингу наголошується тенденція постійного відтоку фахівців з організацій перших трьох типів в дві останні, що пов'язане з переростанням фахівців даної організації, отриманням хорошої професійної підготовки і бажанням почати самостійний бізнес.

4.2. Переваги і недоліки у роботі зовнішніх і внутрішніх консультантів

Про те, чим може відрізнятися внутрішній консультант від зовнішнього консультанта, який не перебуває в штаті компанії, можна судити за змістом інформації, наведеної в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Відмінності внутрішніх та зовнішніх консультантів

Характеристика	Зовнішній консультант	Внутрішній консультант
Функція	- організація процесу навчання клієнта - командоутворення - вироблення рішення	- все, що й у зовнішнього консультанта - завжди деталізація рішень до стану, придатного для впровадження - координація отримуваних результатів
Конкуренція	- змушує пропонувати клієнту більш вигідні для нього умови	- монопольне становище дає певні переваги консультанту
Критерії успішної роботи	- оплата за договором - приємні відгуки клієнта - рекомендації клієнта	- успішність кар'єри - результат від змін
Залежність від керівництва	- значна	- повна

**Тема 4. Професіональні консультанти
та особливості їх діяльності**

клієнта		
---------	--	--

Продовження табл. 4.1

Характеристика	Зовнішній консультант	Внутрішній консультант
Інформованість	інформації про проблеми клієнта недостатньо	- багато інформації, але немає свіжого погляду на проблеми
Участь у впровадженні	- участь обмежена або відсутня повністю - мотивація до впровадження невисока	- постійна участь у процесі всіх змін - мотивація до впровадження висока
Тривалість процесу	- процес короткий	- тривалий процес

Перевагою зовнішнього консультування є його незалежність. Тому вирішення проблем, які потребують неупередженого, об'єктивного підходу, доцільно виконувати лише шляхом залучення зовнішніх консультантів.

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

Вибір виду консультування залежить від масштабу та причин виникнення проблеми клієнта, а також від усвідомлення керівництвом компанії недоліків і переваг зовнішнього і внутрішнього консультування (рис. 4.2).

Вочевидь, що у разі, коли компанія-клієнт опиняється у незнайомій для внутрішнього консультанта ситуації, слід запрошувати зовнішніх консультантів.

Іноді доцільно поєднувати послуги внутрішніх та зовнішніх консультантів, що також дозволяє: скорочувати терміни вирішення проблем; зменшувати витрати на консультаційні послуги; підвищувати кваліфікаційний потенціал внутрішніх консультантів та організації загалом; підвищувати якість послуг.

4.3. Вимоги до консультантів

Тема 4. Професіональні консультанти та особливості їх діяльності

Консультаційний продукт, що цілком задовольнив би клієнта, можуть створити лише висококваліфіковані професіонали.

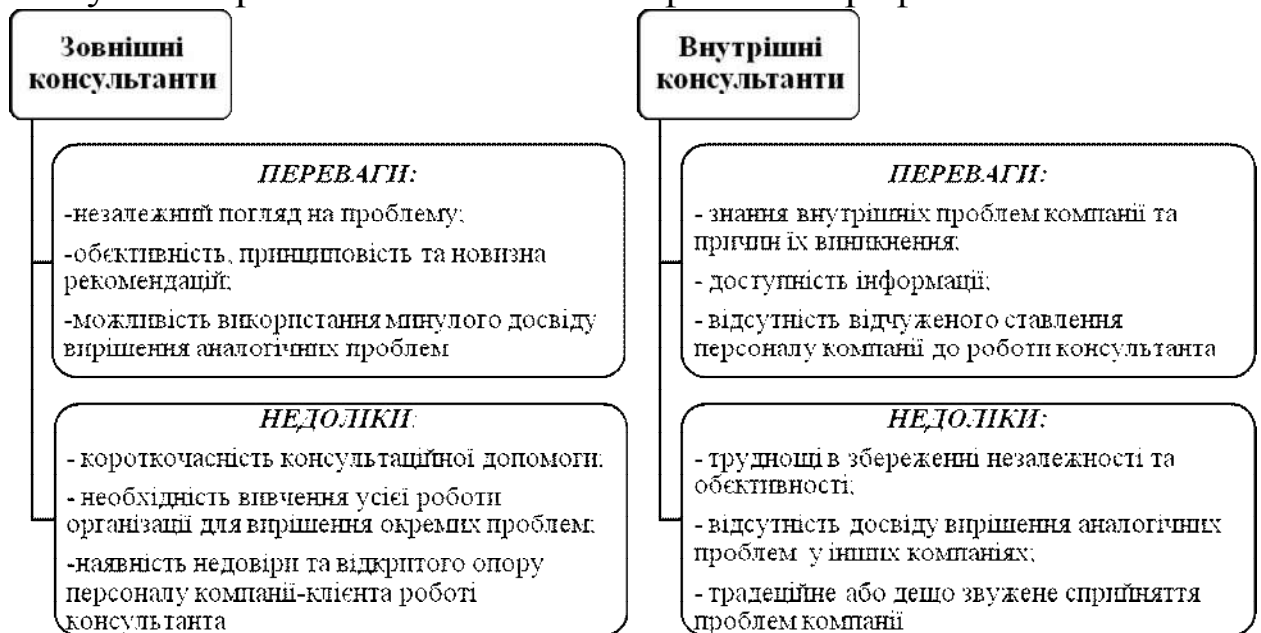


Рис. 4.2. Переваги і недоліки зовнішніх та внутрішніх консультантів

Професія консультанта заснована на двох основних навиках – умінні проводити аналіз і умінні на основі цього аналізу виробляти рекомендації, що мають практичну спрямованість. Щоб виконувати поставлені завдання, консультант повинен володіти певними професійними рисами і відповідати цілому ряду вимог.

Можна виділити специфічні характеристики консультанта, що відрізняють його від інших професій (табл. 4.2). До них належать наявність аналітичних здібностей, здатність до творчого підходу та оригінального бачення проблем, компетентність у галузі поведінкових наук та інноватики, а також емоційна зрілість.

Консультант повинен бути впевненим у собі, що підвищує його авторитет серед колег і клієнтів, мати велику силу волі в досягненні мети. Він орієнтований на кінцевий результат, тому проявляє жвавий розум і здатний мислити одночасно на змістовному і процесному рівнях. Консультант повинен бути уважним до деталей і обґрунтовувати свої дії в процесі підготовки до виконання завдань клієнта. Професіонали в галузі консалтингу повинні володіти достатньою гнучкістю мислення і сприйняття реальності, яка

**Тема 4. Професіональні консультанти
та особливості їх діяльності**

дозволяє їм зрозуміти, оцінити і використовувати моделі мислення інших людей.

Таблиця 4.2

Основні вимоги до консультанта

Здібності	Характеристика
Інтелектуальні здібності	швидке засвоєння великих інформаційних масивів; здатність аналізувати та продукувати нові ідеї; здатність спостерігати, синтезувати, узагальнювати, підсумовувати, відбирати і оцінювати факти; логіка, творчість та оригінальність мислення; професійні здібності
Емоційна зрілість	чесність, об'єктивна оцінка власних можливостей; врівноваженість та стабільність у поведінці і діях; незалежність поглядів; можливість протистояти тиску ззовні і справлятися з фрустрацією і невпевненістю; гнучкість і адаптивність до змінних умов
Особисті якості	впевненість, почуття власної гідності; дисципліна та самоконтроль; дух підприємництва; ініціативність; емпатія; чесність, щире бажання допомогти іншим, ввічливість і хороші манери
Контактність	уміння вести усне і письмове спілкування, встанов- лювати контакти, оцінювати та передбачати людські реакції; здатність завойовувати довіру і пошану; вміння слухати, переконувати, навчати, заохочувати та створювати мотиви для дій; повага до думки інших людей, терпимість
Фізичні якості	вміння адаптуватися до роботи у інших соціально- психологічних умовах; здатність витримувати певні інтелектуальні і фізичні навантаження, стрес

4.4. Складнощі у роботі консультанта

Для того, щоб краще зрозуміти, що і як може й повинен робити консультант, з якими складнощами у роботі стикається, розглянемо головні етапи його роботи. Таких етапів вчені нараховують шість [20].

Тема 4. Професіональні консультанти та особливості їх діяльності

1. З'ясування проблеми. Консультант повинен об'єктивно проаналізувати всі аспекти роботи компанії клієнта і знайти справжні причини труднощів. Поставити діагноз – це наполовину вирішити проблему.

2. Конкретизація цілей та бажаних результатів. Консультант працює для того, щоб допомогти клієнтові досягти підвищення ефективності виробництва.

3. Підготовка та аналіз варіантів реорганізації. На цьому етапі необхідно особливо дотримуватися принципу: допомагати керівникам компанії клієнта самим знайти нетрадиційний спосіб вирішення звичайних проблем. Звичайно, досвід, ширший світогляд дають змогу консультантові швидко проаналізувати всі варіанти, ніж їх готувати на довгих нарадах з управлінським персоналом. Але саме через такі наради в керівників і народжується почуття приналежності до консультування, що проводиться, а також розуміння того, що були проаналізовані всі можливі варіанти рішень.

4. Вибір остаточного варіанта реорганізації. Консультант допомагає прийняти раціональне рішення, якщо клієнт перебуватиме в нерішучості.

5. Реалізація розроблених заходів. Обов'язок консультанта: допомогти керівництву успішно подолати всі труднощі періоду впровадження, при необхідності переконати всіх у корисності тих реформ, що проводяться. Ця робота досить трудомістка, але вона є запорукою успіху.

6. Оцінення результатів реорганізації. Консультанти стверджують, що не було ще на світі реорганізації, яка б відразу ж без ніяких майбутніх змін дала бажані результати і не потребувала подальшої корекції. Ліквідувати ускладнення і недоліки – це обов'язок консультанта. Цінність допомоги консультанта на цьому етапі полягає в тому, щоб допомогти клієнту навчитись знаходити причини нових труднощів, що виникають, і швидко їх ліквідовувати. Досягнувши цього, консультант може вважати, що його робота в компанії клієнта закінчилася.

Специфіка знань консультанта полягає в тому, що вони є не стрункою методологією, а лише сукупністю методик, методів і прийомів, заснованих на певному матеріалі, на своєму успішному досвіді та досвіді інших консультантів та окремих організацій.

Складність роботи та пошуку рішень для консультанта погіршується тим, що працівники компанії клієнта не завжди мають можливість сказати про всі проблеми, що присутні в компанії.

Великі складнощі у роботі консультанта пов'язані з низькою кваліфікацією керівних працівників компанії клієнта, включаючи перших осіб, які витрачають багато ресурсів (грошових, фінансових, людських) на рішення виникаючих проблем.

Люди, будучи головним ресурсом компанії, змінюються дуже повільно, а зміни потрібні безперервні та масштабні. У цьому сенсі консультантові знадобилося б витратити солідну частину свого життя, щоб хоча б в одній компанії отримати відчутний результат змін.

Потреба у забезпеченні досить безперервного процесу супроводу змін у компанії призводить до думки, що консультанти повинні «опікати» компанію протягом тривалого часу чи бути структурним підрозділом організації. У разі їх функціональні обов'язки можуть включати:

- ведення банку даних проблем організації;
- організацію проведення нарад як мозкових атак;
- організацію переговорних процесів;
- організацію самого процесу збору, аналізу проблем та вироблення рішень;
- організацію процесу підготовки та проведення змін;
- координацію консультаційних послуг, які отримує компанія ззовні тощо.

Через те, що зміни в компанії відбуваються безперервно, невчасне виявлення проблем погіршує її становище. Вказана обставина призводить до потреби виділення самостійної функції, яку виконують внутрішні консультанти з управління.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Сутність поняття «консультант» та основні його завдання.
2. Охарактеризуйте консультанта-універсала і консультанта-спеціаліста.
3. Які особливості роботи внутрішнього консультанта?
4. Як можна охарактеризувати внутрішнього консультанта?
5. Що дає співпраця із зовнішнім консультантом?
6. Які типи зовнішніх консультаційних організацій відомі?
7. Що являють собою багатoproфільні консалтингові компанії?
8. Що являють собою спеціалізовані консалтингові компанії?
9. Що являють собою лідерські консалтингові компанії?
10. Чим відрізняються внутрішній консультант від зовнішнього, який не перебуває у штаті компанії?
11. Які основні переваги і недоліки зовнішнього консультанта?
12. Які основні переваги і недоліки внутрішнього консультанта?
13. На яких вміннях і навиках заснована робота консультанта?
14. Дайте характеристику кожному етапу роботи консультанта.
15. З якими труднощами стикається консультант виконуючи свою роботу?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Фахівець у вузькій галузі знань, який глибоко знає її специфіку, володіє процедурами, методиками, що необхідні для вирішення проблем у даній галузі, є...

- а) консультантом-фахівцем;
- б) консультантом-універсалом;
- в) дженералістом;
- г) немає вірної відповіді.

2. Зовнішні консультанти – це...

- а) фахівці фінансового відділу підприємства;
- б) фахівці з економіки та управління, зайняті в штаті організації;
- в) незалежні консультаційні фірми чи індивідуальні консультанти, які надають послуги клієнтам на основі відповідного договору;
- г) фахівці системи менеджменту на підприємстві;
- д) немає правильної відповіді.

3. Внутрішні консультанти – це...

- а) фахівці фінансового відділу підприємства;
- б) фахівці з економіки та управління, зайняті в штаті організації;
- в) незалежні консультаційні фірми чи індивідуальні консультанти, які надають послуги клієнтам на основі відповідного договору;
- г) фахівці системи менеджменту на підприємстві;
- д) немає правильної відповіді.

4. До переваг роботи зовнішнього консультанта НЕ відносять...

- а) незалежний погляд на проблему;
- б) об'єктивність, принциповість та новизна рекомендацій;
- в) можливість використання минулого досвіду вирішення аналогічних проблем;

г) знання внутрішніх проблем компанії та причин їх виникнення.

5. Чесність, об'єктивна оцінка власних можливостей; врівноваженість та стабільність у поведінці і діях; незалежність поглядів; можливість протистояти тиску ззовні і справлятися з фрустрацією і невпевненістю; гнучкість і адаптивність до змінних умов – це...

- а) інтелектуальні здібності;
- б) емоційна зрілість;
- в) контактність;
- г) фізичні якості.

5.1. Причини виникнення потреб в консалтингових послугах

Потреба у допомозі консультантів обумовлена не тільки їх новими знаннями, аналітичними вміннями, заходами та методологічними підходами, які може привнести консультант в клієнтську компанію, а й тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що надзвичайно впливає на майбутнє компанії.

Проблема – це невідповідність фактичного стану управління бажаному, загроза нормального плину справ або зниження її ефективності. У консультуванні проблемою вважають не тільки поточну негативну ситуацію, а й будь-яку тенденцію, яка може призвести до погіршення в майбутньому.

Проблеми, при вирішенні яких особливо ефективним є залучення консультантів:

1. Проблеми комплексного (системного) характеру. Якщо масштаб проблеми такий, що для її вирішення необхідно здійснити радикальні комплексні перетворення в системі управління, принципах побудови бізнесу, найкраще запросити сторонніх експертів, які принесуть свіжі ідеї і необхідні трудові ресурси (рішення таких проблем зазвичай вимагає значних трудових витрат і спеціалізованих знань).

2. Проблеми разового (ситуаційного) характеру. Якщо перед клієнтом постала проблема, яка обумовлена збігом специфічних обставин і не носить повторюваного, рутинного характеру, а вимагає оперативного вирішення, ефективніше не створювати внутрішній організаційний потенціал для її вирішення, а здійснити разове запрошення консультантів.

3. Проблеми, які відображають розбіжність у поглядах всередині керівництва клієнта або між керівництвом і власниками. В цій ситуації консультант є оптимальним незалежним арбітром, здатним оцінити проблему і запропонувати об'єктивно обґрунтовані шляхи її вирішення.



Рис. 5.1. Фактори, що визначають ступінь необхідності залучення консультантів

5.2. Консалтинговий процес та його структура

Процес консультування є логічним ланцюжком процедур, що виконуються спільно консультантом і клієнтом для вирішення проблем і здійснення змін. Консалтингові послуги здійснюються як формі разових консультацій, і у формі консалтингових проектів.

У літературі можна знайти різні варіанти назв етапів або стадій консалтингового процесу. Так, Мілан Кубр [22] виділяє в процесі консультування: етап підготовки; етап діагнозу; етап планування дій; впровадження та завершальний етап, на якому проводиться оцінка, подальша робота та підсумковий звіт. К. Макхем консалтинговий процес зводить до трьох блоків, або етапів: підготовка, виконання та завершення [26]. Г.І. Марінко виділяє передконтрактний, контрактний та післяконтрактний етапи консалтингового процесу [27]. На наш погляд, найбільш вдалим та сучасним є розглядання процесу консультування Н.В. Поповою і К.Д. Гуровою як проекту з попередніми (передпроектними) та завершальними (післяпроектними) процедурами [31].

Поняття процесу консультування не є тотожним до поняття проекту ні в часі, ні в процедурах, тому що він включає передпроектну, проектну і післяпроектну стадії, тобто проект – це частина консалтингового процесу, що потребує передпроектних і післяпроектних процедур. Будь-який консалтинговий проект (проектна стадія) включає наступні основні етапи: діагностика і виявлення проблем, розробка рішень та впровадження рішень. Консалтинговий проект може тривати від кількох днів до кількох місяців. При вирішенні проблем застосовується комплексний підхід, у якому враховується взаємозв'язок різних аспектів діяльності підприємства.

Структура та орієнтовний зміст консультаційного процесу представлені в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Структура та зміст процесу консультування

Стадія	Процес	Характеристика
Передпроектна	Підготовка	усвідомлення клієнтом наявності проблеми; пошук консалтингової компанії та перший контакт; постановка проблеми клієнтом; попереднє визначення параметрів проекту; розробка технічного завдання клієнтом; попередній діагноз проблеми консультантом; подання пропозиції клієнту; підписання контракту
Проектна	Діагностика та виявлення проблем	збір інформації та експрес-аналіз; систематизоване виявлення проблеми; виявлення факторів, що впливають на проблему; аналіз і синтез факторів; висновки та звіт
	Планування дій та прийняття рішень	формування плану дій для розробки і реалізації програм; вибір сумісно з клієнтом пріоритетних проблем; визначення поля допустимих рішень; оцінка альтернатив; вироблення конкретних рішень; пропозиції по здійсненню змін; планування дій по реалізації рішень
	Впровадження рішень	розробка програм і детальних графіків; підготовка персоналу до впровадження програм; реалізація програм і графіків; контроль за ходом реалізації; коригування пропозицій за необхідністю; надання допомоги в реалізації рішень; передача знань від компанії консультанта до компанії клієнта
Післяпроектна	Закінчення	підсумковий звіт; взаємна оцінка результатів проекту; складання актів; кінцеві розрахунки по зобов'язанням; самоаналіз діяльності консультанта щодо проекту з метою вдосконалення методів його роботи

5.3. Передпроектна стадія консалтингового процесу

Мета передпроектної стадії консалтингового процесу – забезпечення єдності в розумінні суті консультаційного проекту клієнтом і консультантом

Первинним кроком передпроектної стадії є визнання клієнтом наявності в нього такої проблеми, вирішення якої він хотів би здійснити за допомогою консультантів. Це визнання є результатом двостороннього процесу: з одного боку – усвідомлення клієнтом наявності проблеми як такої, з іншого – формування у менеджера бажання доручити розробку вирішення проблеми консультантам.

Вибір консультантів або консалтингової фірми відбувається на основі ряду чинників:

- професійної репутації консультанта або фірми;
- популярності консалтингової фірми і позиції в рейтингу;
- наявність інформації про фірму в довідниках, спеціалізованих виданнях, Інтернеті;
- досвід роботи;
- результати інших проектів;
- рекомендації інших клієнтів;
- якість пропозицій і презентацій;
- вартість послуг у співвідношенні з якістю;
- особисті характеристики, уміння завоювати прихильність клієнта;
- попередній позитивний досвід роботи з даною фірмою або консультантом.

Зазвичай клієнт на конкурсній основі вибирає з кількох пропозицій ті, що найбільше підходить йому з погляду якості та ціни, після чого укладає контракт із вибраним ним консультантом.

При зверненні до консультанта клієнт може мати формулювання проблеми, яку потрібно вирішити, а в деяких випадках він має навіть технічне завдання щодо вирішення проблеми.

У технічному завданні формулюються завдання для консультантів, визначаючи цим рамки консультаційного процесу та встановлюючи вимоги, яким повинна задовольняти консультаційна послуга.

Інформація, що міститься в технічному завданні:

- 1) коротка інформація про клієнта;
- 2) цілі проекту;
- 3) послуги, які потрібні від консультаційної організації (консультанта);
- 4) терміни виконання проекту;
- 5) перелік поданих на конкурс документів, що підтверджують досвід, компетентність фірми (консультанта);
- 6) розподіл обов'язків між консультантами та клієнтською організацією;
- 7) вимоги до інформації про гонорари та витрати на проект;
- 8) контактна особа.

Отримавши технічне завдання, консультаційна компанія (консультант) готує у письмовій формі свої пропозиції, зокрема описує технічну і фінансову сторону співпраці. При цьому змістовна частина пропозиції називається технічною пропозицією, а обґрунтування вартості консультаційного проекту – фінансовою пропозицією.

Стандартної форми консультаційної пропозиції не існує. Проте структура пропозиції має відповідати структурі технічного завдання. У цьому випадку, отримуючи всю необхідну інформацію, клієнт не має труднощів при порівнянні пропозицій різних консультаційних організацій. Пропозиція узгоджується з клієнтом і, якщо досягнуто порозуміння, готується договір (контракт) на проведення консалтингових послуг.

Групи договорів надання консалтингових послуг та їх сутність [31].

1. *Абонементний договір* – це договір, яким клієнт запрошує консультанта 1-3 рази на місяць у компанію, де він бере участь у нарадах, дає індивідуальні консультації, проводить навчальні заняття тощо. За такого способу організації договірної роботи консультант є постійним членом групи керівників вищої ланки. Для працівників клієнтської компанії, що бажають одержати індивідуальну консультацію, спосіб консультування визначається в поточному порядку залежно від ціни та цілей консультування.

2. *Договір з діагностики* укладається з групою консультантів із двох-трьох осіб. Діагностика може бути разовим замовленням або регулярним відвідуванням компанії консультантами з метою

роз'яснення проблем клієнта, причин їх появи та тенденцій розвитку. При проведенні повторюваної діагностики група консультантів у рамках відповідного договору відвідує компанію клієнта регулярно. Постійна мета – роз'яснення проблем клієнта, причин їх появи й тенденцій розвитку протягом тривалого часу. Якщо буде потреба, надаються індивідуальні консультації. Консультування в цьому випадку може проводитися будь-якими способами з усіма проміжними варіантами.

3. *Договір з впровадження* укладається у випадках, коли програма робіт зрозуміла ще до підписання договору і має на меті забезпечити плавний та безболісний процес впровадження з урахуванням існуючого становища. Індивідуальні консультації одержують працівники клієнтської організації, які найбільш пов'язані з упровадженням. Як правило, робота проводиться процесно-експертним методом.

4. *Договір щодо підвищення кваліфікації керівників*. Тема договору може бути як вузькою, так і широкою, що сприяє збільшенню базових знань (основи організації та управління, методи управління тощо). Основна вимога до здійснення такого договору: всі навчальні матеріали, що використовуються на курсах, повинні бути безпосередньо пов'язані з роботою даної компанії. Індивідуальні консультації можуть одержувати керівники й фахівці компанії. Навчання іноді проводиться в індивідуальному порядку. У такому випадку використовується, головним чином, навчальне консультування. Число консультантів залежить від кількості та складу охоплення працівників і обсягу замовлення.

5. *Договір із складання проекту* – договір на розробку проектів щодо вдосконалення або створення системи управління. У рамках такого замовлення консультанти використовують ряд методів для розробки проектів з удосконалення або створення системи управління. Прикладом комплексного замовлення з такої тематики може служити складання організаційного проекту для спорудження нового підприємства. Число консультантів залежить від обсягу і строків замовлення.

6. *Договір з розвитку організації* – замовлення на комплексне консультування: керівництво підприємства, використовуючи методи, запропоновані консультантами, проводить діагностику та розробляє довгострокову стратегію розвитку компанії або вносить

корективи в існуючу стратегію. Розробляються загальна і приватна стратегії компанії. Консультації одержують керівники вищої ланки та ключових підрозділів. Метод роботи – процесне консультування.

7. *Договір на разову консультацію* – договір, у якому консультант відповідає на конкретне запитання керівника. Звичайно предметами подібного консультування є питання, вирішення яких регламентуються великою кількістю законодавчих актів, при цьому консультант повинен знати їх краще керівника.

5.4. Проектна стадія консалтингового проекту

Мета проектної стадії консалтингового процесу – забезпечити вирішення проблеми клієнта, тобто забезпечити позитивні зміни в діяльності клієнта відповідно до технічного завдання.

Проектна стадія включає ряд етапів і процедур, серед яких діагностика, розробка рішень і впровадження рішень.

Діагностика спирається на проведення досліджень і включає збір даних, їх обробку і системне визначення проблеми на базі отриманих результатів дослідження. Глибину, спрямованість діагностики визначають, виходячи з завдань, які ставлять клієнти, і ситуації, що склалася.

Перед консультантом можуть поставити завдання виправлення ситуації, що погіршилася (проблема корекції), покращити існуючу ситуацію (проблема вдосконалення) або створити якісно нову ситуацію (проблема творчого розвитку).

У першому випадку необхідна інформація про минулу діяльність, яка дозволить виявити джерело проблеми, в другому – основна увага приділяється поточній ситуації, в третьому – використовуються моделі майбутнього розвитку, творче мислення, досвід конкурентів тощо.

Питання, що розглядаються консультантом під час вирішення будь-яких проблем: організація загалом (історія, справжнє становище та традиції); оточення (зовнішнє середовище) компанії; цілі та завдання; фінанси; маркетинг; виробництво; дослідно-дослідницька робота; кадри; ефективність діяльності.

Для того щоб одержати необхідну інформацію, консультант може користуватися трьома основними способами: спостере-

женням; спілкуванням з людьми; вивченням документів або інших матеріалів.

Генерування даних може здійснюватися за допомогою різноманітних аналітичних методів, насамперед:

- 1) інтерв'ю – зустрічі з одним опитуваним;
- 2) дискусійної групи – зустрічі з кількома людьми;
- 3) анкетування – методу створення документальної інформації.

Інтерв'ю – це зустріч один на один між консультантом і співробітником клієнтської організації. Переваги та недоліки цього аналітичного метода відображено на рис. 5.2.

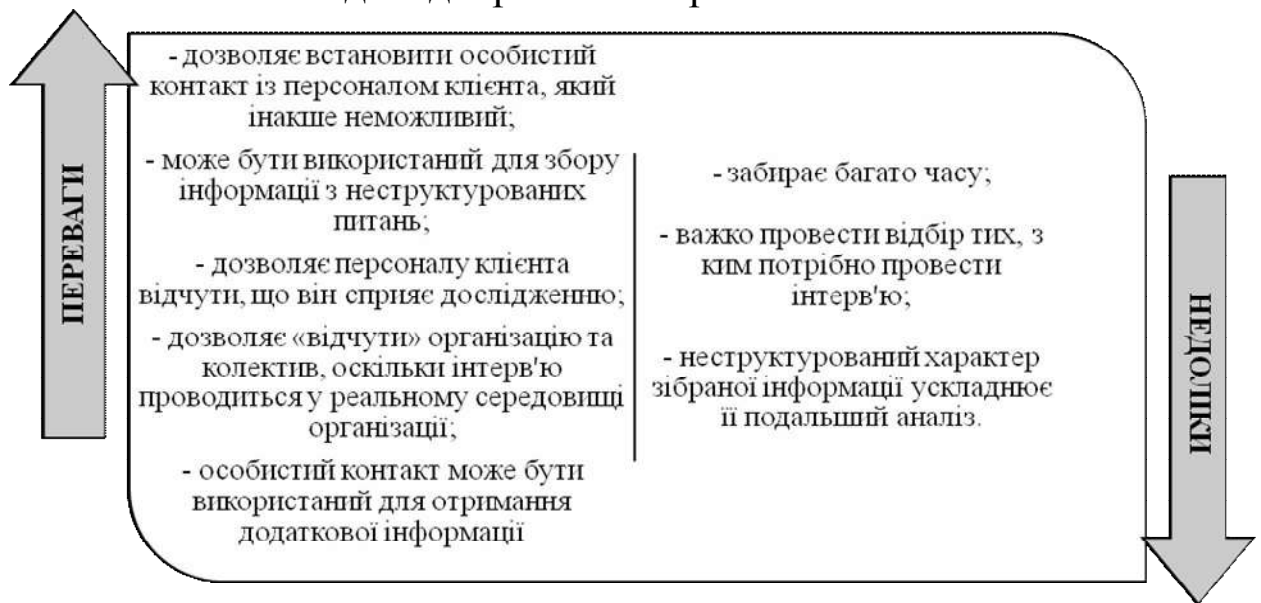


Рис. 5.2. Переваги та недоліки інтерв'ю

Проведення інтерв'ю – важлива частина процесу роботи над вирішенням проблем у багатьох консалтингових фірмах. Досконально довідатися про клієнтську компанію можна лише задаючи питання й одержуючи відповіді від людей, що безпосередньо працюють у ній. Практично в кожному проекті консультанту необхідно проводити інтерв'ю. За допомогою інтерв'ю консультанти заповнюють пробіли у своїх знаннях і доповнюють їх знаннями та досвідом клієнтів.

Дискусійна група – це зустріч, на якій є присутніми більше одного співробітника клієнтської організації. Переваги і недоліки цього метода відображено на рис. 5.3.

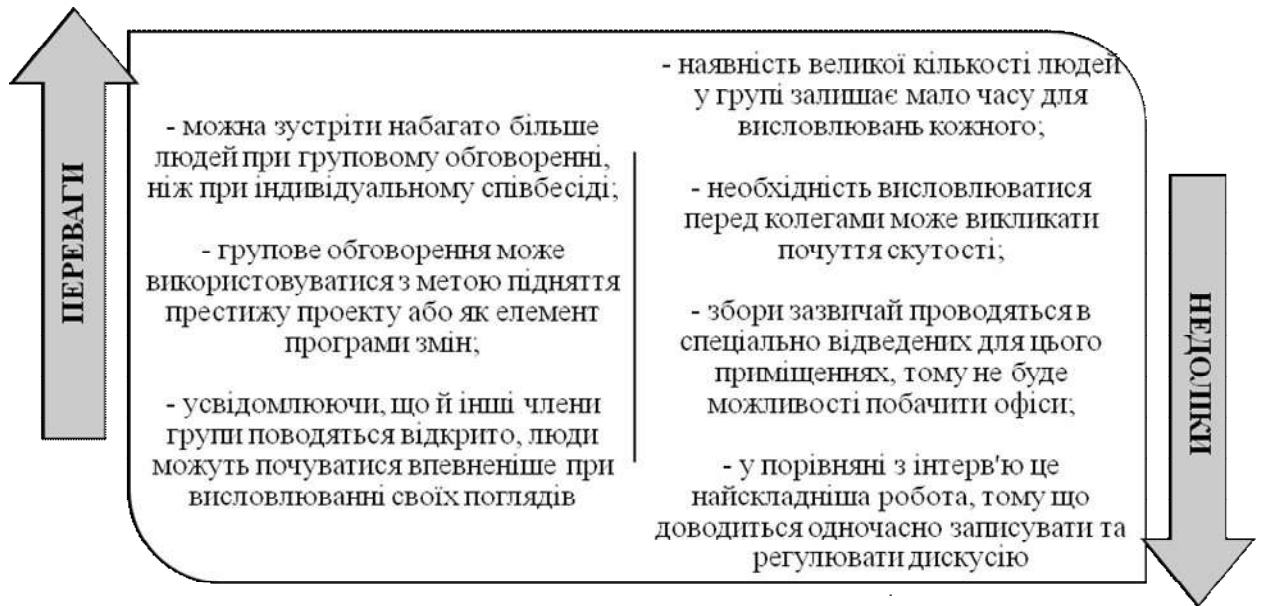


Рис. 5.3. Переваги та недоліки дискусійної групи

Анкетування – методу створення документальної інформації. Переваги і недоліки цього метода відображено на рис. 5.4.

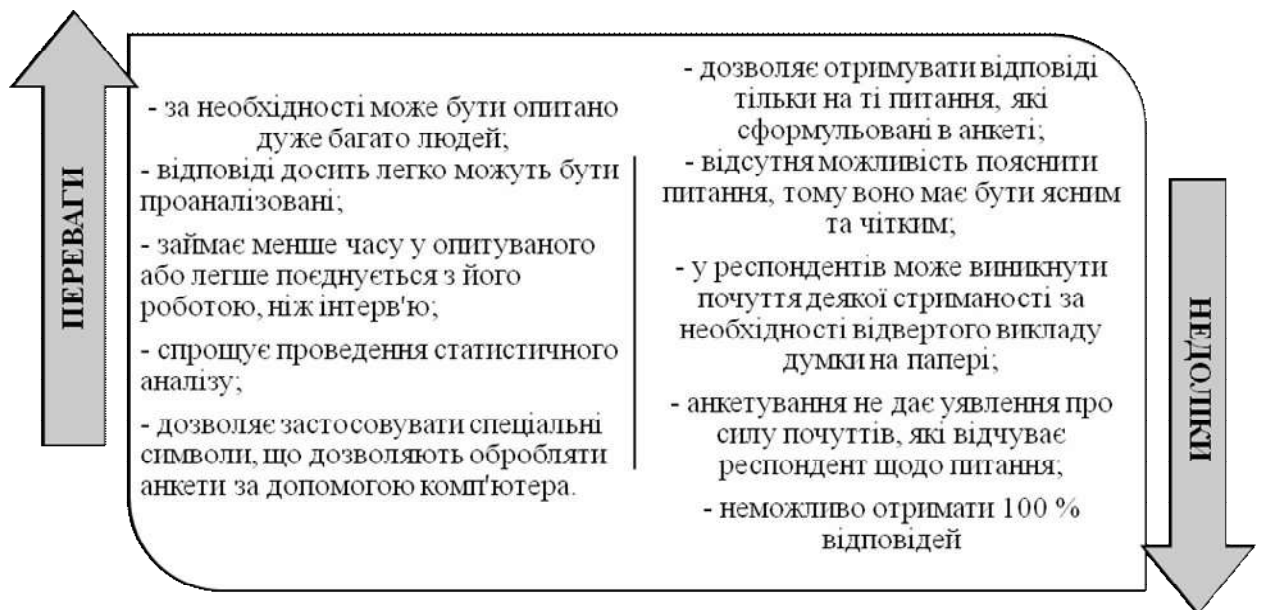


Рис. 5.4. Переваги та недоліки анкетування

Далі наступає основний етап – **розробка рішень**, мета якого знайти правильне, комплексне вирішення проблеми. Цей період включає роботу з альтернативних рішень, їх оцінку, вироблення плану здійснення змін та надання клієнту пропозицій для ухвалення остаточного рішення.

Для розробки пропозицій щодо способів покращення становища клієнта необхідно:

а) застосовувати знання про способи вдосконалення, отримані з різних джерел:

- з досвіду самого консультанта під час виконання попередніх проектів;

- з досвіду його колег у консультаційній фірмі, які стикаються з подібними ситуаціями;

- від працівників інших підрозділів компанії клієнта, які мають знання з конкретного процесу;

б) використовувати свої творчі здібності знаходити або розробляти щось нове, а також використовувати інші методики («мозковий штурм», синектика тощо).

Процес представлення пропозицій клієнту залежить в основному від типу запропонованого проекту та робочих відносин між консультантом та управлінським персоналом клієнтської компанії. Мета цього подання – отримати схвалення клієнтом своїх рекомендацій.

При цьому консультант повинен пояснити: чим нова ситуація буде кращою за існуючу; можливий ризик; умови, які клієнт має створити для впровадження рекомендацій.

Впровадження рішень – це форми участі консультанта у реалізації своїх пропозицій. Консультант може брати участь у реалізації своїх пропозицій у такий спосіб:

- забезпечувати порадами персонал, відповідальний за реалізацію;

- коригувати деякі деталі вироблених раніше рішень;

- навчати персонал клієнта.

Навчання нових методів роботи передбачає проведення семінарів, дискусій, створення спеціальних проектних груп тощо. На цьому етапі консультування ретельно перевіряється правильність та здійсненність пропозицій, підготовлених консультантом у співпраці з клієнтом.

5.5. Післяпроектна стадія консалтингового процесу

Мета післяпроектної стадії консалтингового процесу – аналіз отриманих результатів і завершення проекту.

У результаті реалізації консультаційного процесу клієнт отримує:

- об'єктивний погляд на проблему та шляхи її вирішення;
- допомогу консультанта у її вирішенні;
- суттєву економію часу та ресурсів при розробці рішень;
- високу якість рішень завдяки застосуванню передових технологій вирішення проблем і набутого багатого досвіду консультанта;
- навчання і підвищення кваліфікації працівників.

Робота консультанта під час виконання завдання, використані методи, впроваджені нововведення, а також отримані результати мають бути оцінені як клієнтом, так і організацією, що консультиує. У цей час надаються та приймаються заключні звіти. Якщо виникає інтерес продовжувати співпрацю, ведуться переговори щодо майбутніх контрактів та подальшої роботи. Після завершення всіх цих операцій консультант залишає клієнта, а завдання з консультивання або проект завершується за взаємною угодою.

У рамках цієї стадії проводяться також остаточні фінансові розрахунки клієнта з консультантом та самоаналіз діяльності консультанта з метою осмислення набутого досвіду для використання його в інших проектах.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Коли доцільніше усього звертатися за допомогою до консультантів?
2. Над вирішенням яких проблем частіше усього працюють консультанти?
3. Сутність консалтингового процесу і консалтингового проекту.
4. Які етапи розрізняють в консалтинговому проекті?
5. Яка мета передпроектної стадії консалтингового процесу?
6. Як відбувається пошук і вибір консалтингової компанії (консультанта) для вирішення проблем компанії клієнта?
7. Що таке технічне завдання і яку інформацію воно повинно містити?
8. Що потрібно зробити консультанту, щоб завоювати довіру клієнта?
9. Дайте характеристику договорам на надання консалтингових послуг.
10. Яка основна мета проектної стадії консалтингового процесу?
11. У чому сутність процесу діагностики та виявлення проблем компанії?
12. Які аналітичні методи використовують для генерування даних?
13. Яке значення має інтерв'ю при проведенні діагностики проблем клієнтської компанії? В чому переваги і недоліки цього методу.
14. Яка відмінність методу дискусійної групи від інтерв'ю? Які переваги і недоліки його проведення?
15. У чому переваги і недоліки проведення анкетування для збору інформації щодо роботи компанії клієнта?
16. У чому сутність процесу планування та прийняття рішень?
17. Як здійснюється процес розробки пропозицій?
18. Які форми участі консультанта в процесі реалізації пропозицій?
19. Чим характеризується післяпроектна стадія консалтингового процесу?
20. Який результат реалізації консалтингового процесу є прийнятним як для клієнта, так і для консультанта?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Процес консультування являє собою...

- а) логічний ланцюжок процедур, що виконуються спільно консультантом і клієнтом для вирішення проблем і здійснення змін;
- б) набір процедур, що виконує консультант;
- в) виявлення проблеми і прийняття рішення щодо її вирішення;
- г) логічний ланцюжок процедур, що виконуються консультантом.

2. Процес консультування включає такі стадії:

- а) виявлення проблеми, прийняття рішення, реалізація;
- б) передпроектна, проектна, післяпроектна;
- в) технічна, організаційна, управлінська;
- г) основна, допоміжна, контрольна.

3. До внутрішніх джерел отримання інформації відносяться:

- а) спостереження клієнта;
- б) матеріали консультаційних фірм;
- в) матеріали консультаційних фірм та документація фірми;
- г) документація фірми.

4. Розроблене консультантом рішення повинно:

- а) бути строго структуроване, базоване на висуненні та аналізі гіпотез, мати широкий характер;
- б) засновано на фактах, бути суворо структуроване, мати теоретичний характер;
- в) базоване на висуненні та аналізі гіпотез, мати теоретичний характер;
- г) засновано на фактах, бути суворо структуроване, базоване на висуненні та аналізі гіпотез.

5. До зовнішніх джерел отримання інформації не відносяться:

- а) оприлюднені матеріали клієнтської бази;
- б) спостереження клієнта та бесіда;
- в) матеріали консультаційних фірм;
- г) надруковані матеріали.

6.1. Комунікації у консультуванні.

Базові елементи комунікацій

Поняття «комунікація» походить від латинського слова communication як похідного від communicare – робити загальним, зв'язувати, шлях сполучення, форма зв'язку.

Комунікативний процес в консалтингу – це інтерактивний діалог між консультантом і клієнтом, який здійснюється на всіх стадіях консалтингового процесу [31].

Мета комунікаційного процесу полягає у забезпеченні передачі та розумінні інформації, яка є предметом обміну. Комунікація не відбулася, якщо взаємне розуміння не досягається, з чого слідує висновок, що обидві сторони у ній відіграють активну роль.

Основними учасниками комунікативного процесу є *відправник* повідомлення (консультант або клієнт) і *одержувач* повідомлення (клієнт або консультант), комунікативними інструментами – *повідомлення*, комунікативними функціями – *кодування*, *декодування*, *реакція* і *зворотний зв'язок* (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Базові елементи комунікаційного процесу між консультантом і клієнтом

При обміні інформацією відправник та одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів. Їхнє завдання – скласти повідомлення та використовувати канал для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли та розділили вихідну ідею. Це важко, бо кожен етап є одночасно точкою, в якій сенс може бути спотворений або втрачений.

Хоча весь процес комунікацій часто завершується за кілька секунд, що ускладнює виділення його етапів, проведемо аналіз цих етапів. Зазначені взаємопов'язані етапи виглядають так [31]:

1. Зародження ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку значущу ідею чи повідомлення слід зробити предметом обміну. На жаль, багато спроб обміну інформацією обриваються на першому етапі, оскільки відправник не витрачає достатньо часу на всебічне обдумування ідеї та її формулювання.

2. Кодування та вибір каналу. Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, графіки, малюнки, інтонації та жести (мова тіла). Таке кодування перетворює ідею на повідомлення.

3. Передача. На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу. Йдеться про фізичну передачу повідомлення, яку багато людей помилково і приймають за сам процес комунікацій. Передача є лише одним із найважливіших етапів, через які необхідно пройти, щоб донести ідею до іншої особи.

4. Декодування. Після надсилання повідомлення відправником одержувач декодує його. У разі декодування – це переклад символів відправника у думки одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають таке саме значення для одержувача, останній знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли сформулювалася його ідея. Якщо реакція на ідею не потрібна, процес обміну інформацією повинен завершитися.

Проте з низки причин одержувач може надати повідомленню дещо інший сенс, ніж те, що думав відправник. Тому обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував своє розуміння ідеї, зробивши дії, на які чекав від нього відправник.

За наявності зворотного зв'язку відправник та одержувач змінюються комунікативними ролями. Двосторонній обмін інформацією порівняно з одностороннім, хоч і протікає повільніше, але більш ефективніший.

Одним з елементів комунікаційного процесу є перешкоди. Вони ускладнюють сприйняття повідомлення і впливають на зворотний зв'язок з клієнтом. Зворотній зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяючи обом сторонам пригнічувати перешкоди. Певні перешкоди (шуми) присутні завжди, тому на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається деяке спотворення сенсу. Високий рівень перешкод напевно призведе до помітної втрати сенсу і може повністю блокувати спробу встановлення інформаційного обміну.

«Золоте правило» консультування свідчить, що основною його метою завжди має бути створення і підтримка дійсних стосунків співпраці між консультантом і клієнтом.

6.2. Форми комунікацій

Формами комунікацій можуть бути: явна або вербальна (за допомогою мови та графічних ілюстрацій) та неявна або шевербальна (за допомогою невербальних жестів, виразу обличчя тощо).

Будь-яка поведінка в ситуації взаємодії консультанта і клієнта володіє інформаційною цінністю і є **комунікацією** [36].

Активність або пасивність, слова або мовчання – все це передає інформацію, впливає на інших людей, які у свою чергу, не можуть не відповісти на цю комунікацію і, отже, самі в неї вступають.

У процесі комунікації не лише передається інформація, але одночасно встановлюється характер стосунків між консультантом та клієнтом, який може бути виражений як мовними (вербальними) прийомами, так і невербально (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Структура комунікацій клієнта і консультанта

Вербальна комунікація є словесною взаємодією консультанта і клієнта і здійснюється за допомогою знакових систем, головною серед яких є мова [31]. Завдання вербальної комунікації – досягти адекватності сприйняття інформації, яку виражають клієнт та консультант. Якщо у свідомості співбесідників варіанти рішення завдань збігаються, інформація буде сприйнята і осмислена однаково. Інакше ситуація ускладниться: той, хто говорить (або консультант, або клієнт) повинен шукати більш вдалу форму вислову, а той, хто слухає, спробує точніше зрозуміти смисловий зміст.

Виділяють декілька помилок в мовній поведінці консультанта і клієнта в процесі комунікації:

- неточність висловів;
- неповне інформування співбесідника;
- високий темп викладу інформації;
- відсутність психологічної настроєності на спілкування;
- наявність смислових розривів і стрибків думки;
- неповна концентрація уваги;
- наявність логічного протиріччя.

Ефективність ділових вербальних комунікацій між консультантом і клієнтом пов'язана з виконанням ряду вимог, а саме: не

перебивати співбесідника, виявляти зацікавленість і терпіння, ставити уточнюючі запитання, вміти активно слухати тощо.

Під *зворотним зв'язком* в комунікаціях між консультантом і клієнтом мається на увазі вирішення комунікативних завдань, що реалізуються в мовних або немовних діях співбесідників. Для встановлення зворотного зв'язку в ситуації усної комунікації необхідні:

по-перше, увага до співбесідника: розуміти не лише його слова, але і поведінку в процесі спілкування (міміка, погляд, жест, інтонація тощо);

по-друге, постійний самоконтроль, необхідність своєю мовною і немовною поведінкою допомагати співбесідникові зрозуміти вас.

У процесі комунікації між консультантом і клієнтом потрібно звертати увагу також на невербальні комунікації.

Під *невербальними комунікаціями* розуміють систему невербальних символів, знаків, кодів, що використовуються для передачі повідомлення. Невербальні комунікації включають: паралінгвістичні і екстралінгвістичні компоненти; міміку і погляд; жести; пози й ходу; проксеміку; контакт очей [31].

Паралінгвістичні компоненти відносяться до якості звуку (гучність, темп, ритм і висота звуку), екстралінгвістичні компоненти, характеризують особливості вимови (паузи, сміх, покашлювання, заїкання тощо).

Так, велика *гучність голосу* свідчить про велику спонукальну силу і показує намір вплинути на співбесідника. *Швидкий темп мови* свідчить про імпульсивність, упевненість в собі. *Спокійна повільна мова* вказує на незворушність, розсудливість, ґрунтовність. *Плутана, переривиста мова*, як правило, вказує на хвилювання, нервовопсихічну напругу. *Переривиста мова, багата словами паразитами, запинками*, говорить про некомпетентність або спробу обдурити співбесідника. Гнів супроводжується збільшенням

дзвінкості, а страх робить голос глухим. *Паузи* допомагають виграти час, додати силу словам.

Міміка відображає відчуття, стан, емоції людини. Проте, верхня частина обличчя контролюється людиною більше, ніж нижня, тому, щоб більше дізнатися про стан людини треба дивитися на рот, крила носа, підборіддя. По нижній частині обличчя краще всього розпізнається гнів, радість, страждання, але погано визначається здивування. По середній частині обличчя успішно ідентифікуються здивування, страждання, радість, страх.

Жести супроводжують мову або замінюють її. Вони говорять про відношення людини до кого-небудь або чого-небудь. У психології невербального спілкування не вироблена загальна класифікація жестів, усі відомі класифікації побудовані на різних підставах.

Пози важко піддаються аналізу. Їх інтерпретація залежить від типовості і поширення. Важливими компонентами комунікації є відкритість або закритість пози. Відкрита поза визначається поворотом корпусу і голови до співбесідника, розкритими долонями, не схрещеним положенням ніг, розслабленням м'язів, прямим поглядом в обличчя, що полегшує контакт, демонструє симпатію до партнера. Закрита поза характеризується «відкиданням» корпусу назад, схрещеним положенням рук і ніг, напруженістю м'язів.

Важливим параметром невербальної комунікації є кількісний показник *зміни поз в одиницю часу*. Встановлено, що кількість поз, які приймає людина в процесі спілкування, корелюється з її статусом і прагненням до домінування. Так, особи вищого статусу частіше змінюють свої пози, чим їх низько статусні партнери. При цьому пари співбесідників, що розрізняються по статусу, розмовляють зазвичай, відхилившись один від одного, тоді як пари з однаковим статусом тримаються прямо.

Консультант і клієнт в процесі комунікації не усвідомлено регулюють дистанцію між собою. У діловій комунікації виділяють *інтимну, персональну, соціальну і публічну зони*. Інтимна зона відповідає тому простору, в рамках якого людина відчуває себе в без-

печі. Кордони інтимної зони знаходяться на відстані приблизно в половину витягнутої руки (не менше 0,45 м). Персональна зона характерна для різних форм ділового спілкування і передбачає візуальний контакт між партнерами (0,45-1,20 м). Соціальна зона зазвичай спостерігається під час зустрічей в кабінетах, холах та інших службових приміщеннях, де збираються люди не дуже добре знайомі один з одним. Відстань 1,20-4,00 м прийнята при веденні наради, дискусії, семінарів, прес-конференцій. Публічна зона має на увазі спілкування з великою групою людей – в лекційній аудиторії. Відстань між тими, хто спілкується така, що деталі особи, дрібні рухи не сприймаються.

Контакт очей відображає стосунки людей. Встановлено, що той, хто говорить, дивиться на того, хто слухає, в кінці кожної репліки і в опорних пунктах повідомлення. При позитивному розвитку стосунків партнери дивляться один на одного довше і частіше тоді, коли слухають, а не тоді, коли говорять. У такому випадку, якщо стосунки набувають агресивного характеру, то частота і інтенсивність поглядів різко збільшуються. У діловому спілкуванні візуальний контакт допомагає тому, хто говорить відчувати, що він спілкується з партнером, а не говорить в простір [9].

Таким чином, вербальні і невербальні комунікації допомагають встановити конструктивні і добрі стосунки між консультантом і клієнтом. Від їх ефективності залежить результат спільних зусиль щодо рішення проблем, що виникають у клієнта.

6.3. Особливості комунікаційних процесів у консультант-клієнтних відносинах

Головною метою комунікаційного процесу є планування та організація своїх послуг так, щоб у разі виникнення потреби в пораді потенційний клієнт звернувся саме до консультанта. Комунікація повинна цілеспрямовано впливати на поведінку клієнта та консультанта. З психологічної погляду її можна розглядати як мис-

тецтво управління мотивацією людини, тобто тим, що змушує клієнта поводитися певним чином.

Мотивацією можна управляти, якщо враховувати стійкі стереотипи, що склалися (як позитивні, так і негативні), визначати приховані потреби потенційного клієнта і пропонувати щось, що зачепить ці потреби, активізуючи їх і провокуючи необхідні дії. Потреби клієнтів індивідуальні, причому якщо кожній потребі конкретного клієнта можна підібрати свій особистий «психологічний ключ», то потреби великих груп клієнтів піддаються визначенню з меншою точністю і ефективність впливу на них нижче.

Важливо застосовувати на практиці метод ефективного впливу на клієнта.

1. Насамперед у процесі обслуговування клієнта консультант повинен пам'ятати: все, що він говорить та робить, формує його імідж.

2. На початку розмови консультант пояснює клієнту, що, перш ніж взятися за роботу, він хотів би дещо з'ясувати і зрозуміти, оскільки ситуацію в бесіді контролює той, хто ставить запитання.

3. Необхідно виявляти щире увагу до клієнта, відстоювати лише його точку зору.

4. Необхідно щиро цікавитись проблемами свого клієнта, виникненням схожих проблем у потенційних клієнтів.

5. Завжди необхідно вселяти клієнту свідомість його значущості і робити це щиро, уникати гострих кутів, не сперечатися з клієнтом, ставитися співчутливо до його думок та бажань.

6. Консультант повинен давати клієнту можливість врятувати свій престиж, переконуючи його і себе, що клієнт може вирішити свою проблему.

Для зменшення ймовірності відмови клієнта від співпраці консультанту необхідно виконати кілька умов:

- спланувати свою презентацію з погляду слухача;
- підлаштовувати свої манери під манери слухачів (клієнта);

- створювати у слухача розуміння того, що треба діяти прямо і зараз;
- створювати та підтримувати у клієнта інтерес, ніколи нічого не доводячи, а лише встановлюючи факти.

7. Консультант повинен спочатку говорити про власний досвід, а потім критикувати свого співрозмовника. Обов'язково слід розповісти клієнту (і достатньо докладно) все, що той хотів би знати щодо послуг: що и коли збирається робити; кого ще треба буде залучити до вирішення проблем клієнта; які знання та досвід пропонуються до продажу; як клієнт зможе здійснювати контроль; як консультант триматиме клієнта в курсі справи; хто ще серед тих клієнтів, які знають і поважають консультанта, вже успішно скористалися його послугами; що ці клієнти говорять про якість та ефективність роботи (якщо у нього є право цитувати їх).

8. Консультант повинен виявляти повагу до думки співрозмовника.

9. Консультант повинен домагатися того, щоб клієнт брав активну участь у розмові.

Відповідальність консультанта, який бере участь в процесі ухвалення важливих для клієнта рішень дуже висока. При цьому роль консультанта вимагає не лише уміння і готовності цю відповідальність реалізовувати, але і постійного усвідомлення кордонів цієї відповідальності. Дуже важливо уміти відчувати тонку грань між тією відповідальністю, яка лежить на консультантові, і тією, що лежить на самому клієнтові. Під відповідальністю клієнта мається на увазі усвідомлення ним свого авторства по відношенню до обставин, в яких він опинився і які спонукали його звернутися до консультанта.

Для визначення відповідальності кожної сторони консультант і клієнт повинні визначитися в характері ролей, які вони беруть на себе, хто що робитиме, коли і як, в чому полягають взаємні зобов'язання, бажає клієнт отримати готове рішення або він буде брати участь у процесі.

У літературі описується велика різноманітність ролей консультантів. Основними з них є такі [31].

Роль консультанта по ресурсах (експертна або ключова роль). У його обов'язки входить діагностика роботи компанії, надання необхідної інформації, розробка можливих варіантів вирішення проблеми, оцінка міри здійснення пропозицій, розробка рекомендацій з проблеми, навчання персоналу. Консультант по ресурсах пропонує клієнтові що змінювати. Найчастіше консультант по ресурсах необхідний у випадку, якщо клієнтові необхідні спеціальні знання консультанта. Керівництво клієнта обмежується наданням інформації на вимогу консультанта, обговоренням пропозицій і досягнутих результатів, а також їх прийняттям або відхиленням.

Роль консультанта по процесах полягає в передачі своїх підходів, методів клієнтові, навчанні персоналу для того, щоб клієнт надалі зміг сам усувати власні проблеми. Тобто консультант по процесах на відміну від консультанта по ресурсах пропонує як змінювати і допомагає клієнтові пережити процес змін. Це метод співпраці між консультантом і клієнтом.

Крім того, окремі автори розглядають роль консультанта з точки зору його поведінки:

- роль агітатора – намагається вплинути на клієнта для проведення ним змін;
- роль посередника – консультант виконує захист від змін між вищим керівництвом та персоналом організації-клієнта;
- роль викладача – періодичне (або постійне) інструктування чи навчання (для цього необхідні навички розвитку потенційних можливостей інших);
- роль помічника – допомогти компанії вирішити проблеми всередині невеликих груп;
- роль спеціаліста – неформальний керівник, який спрямовує роботу групи на досягнення якісного результату;
- роль стратега – пропонувати додаткові варіанти розвитку.

Крім того в літературі виділяють також і такі ролі консультанта, як: суддя, експерт, колега, генератор ідей, дослідник, філософ, джерело інформації, каталізатор змін тощо.

6.4. Етичний кодекс поведінки консультанта.

Етичні проблеми консультування

Консультант у процесі роботи повинен дотримуватися певних норм поведінки, дотримуватися базових професійних цінностей. Ці питання дуже важливі для встановлення продуктивних клієнт-консультантських відносин.

До базових цінностей та принципів консультанта можна віднести:

1. Консультанти займаються професійною діяльністю лише у межах своєї компетентності, що визначається освітою, формами підвищення кваліфікації та відповідним професійним досвідом.

2. Консультанти здійснюють професійну діяльність у нових галузях або використовують нові методики лише після їх вивчення, проходження навчання, консультування у компетентних у цих методиках спеціалістів.

3. У сферах діяльності, в яких ще не вироблені прийнятні стандарти, методики, необхідно робити все можливе для підвищення компетентності своєї роботи та зниження ризиків клієнтів.

4. Консультанти обговорюють питання конфіденційності та необхідні обмеження на можливе використання інформації, отриманої під час роботи.

5. Консультант здійснює індивідуальний підхід до клієнта, максимально враховує ситуацію, що склалася в організації.

6. Консультант неухильно дотримується договірних зобов'язань, але у разі зміни ситуації обов'язково повідомляє про нові обставини клієнта та спільно з ним знаходить компроміси.

7. Консультант несе відповідальність за результат.

8. Консультант веде свою діяльність відповідно до законів.

Також можна визначити основні положення етичного кодексу поведінки:

1. Доброзичливі, щирі, правдиві стосунки з клієнтом.
2. Облік цінностей, принципів і, прийнятих у створенні клієнта.
3. Суворе дотримання договірних зобов'язань.
4. Розмежування особистих та професійних відносин із клієнтом.
5. Попередження та недопущення конфліктів, при їхньому прояві переведення конфліктів у конструктивне русло.
6. Уважний облік реакції клієнта на дії консультанта, налагодження постійного зворотного зв'язку.
7. Терпиме ставлення до негативної поведінки клієнта.
8. Встановлення позитивних емоційних відносин.
9. Орієнтація на довгострокові відносини із клієнтом.

При роботі консультанта з клієнтами необхідно встановити зв'язок між претензіями замовників, з одного боку, пріоритетами, цінностями, етичними нормами консультанта, з іншого боку, і можливими компромісами між ними.

Як показують дослідження, основними претензіями замовників є [8]:

1. Використовуються стандартні шаблонні підходи консультантів до вирішення нестандартних проблем організації. Недостатній професіоналізм консультантів, їх орієнтація на процес і дотримання формальних ознак роботи, а не на кінцевий результат.
2. Не виявляються ключові потреби фірми з урахуванням специфіки її діяльності, немає критеріїв оцінки проміжних та кінцевих результатів консалтингу, догляд консультанта від відповідальності.
3. Не враховується поточна як внутрішня, так і зовнішня соціально-економічна ситуація, тенденції розвитку фірми, її галузевої діяльності.

4. Нерегулярний і/або нечіткий зворотний зв'язок між консультантом і клієнтом, неврахування думки клієнта, його пропозицій, незалучення клієнта в процес консалтингу.

5. Після завершення консалтингу контакт з консультантом припиняється або носить випадковий характер.

Усунення цих претензій, з одного боку, забезпечується дотриманням професійних та етичних норм консалтингу, а з іншого – постійним пошуком компромісів між консультантом і клієнтом.

Що стосується внутрішнього консультанта, то необхідність компромісів обумовлена його службовим становищем; з одного боку, він перебуває в структурі цієї організації і має керівника, а з іншого – повинен бути незалежним і об'єктивним. В умінні забезпечити цей компроміс і складається професійна особливість внутрішнього консультанта.

Консультант може допомогти клієнтові лише в тому випадку, якщо розуміє, що стоять перед ним проблеми, а клієнт цінує його допомогу. Досвідчені консультанти зазвичай сповідують відкритий підхід до життя, до роботи та у процесі комунікацій з клієнтом прагнуть слідувати чотирьом принципам [8]:

1. Бути природним і говорити те, що думаєш. Не користуватися своїми порадами для маніпулювання людиною або отримання особистої вигоди.

2. Висловлюватися чітко і конкретно, щоб бути правильно зрозумілим.

3. Вміти зрозуміти, що відчуває інша людина, і точно оцінити той стан, в якому він знаходиться.

4. Бути готовим розкрити незручні факти і почуття, не втрачаючи при цьому початкового поваги до іншої людини.

Етичні норми стосуються таких аспектів: укладання угод і визначення гонорарів; відносини зі співробітниками клієнта; поведінка у конфліктних ситуаціях; отримання додаткових винагород; професійна відповідальність перед колегами; самореклама.

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

Етичні проблеми консультування можна поділити на три великі групи:

- взаємодія консультантів між собою;
- поведінка консультантів щодо клієнтів;
- поведінка клієнтів щодо консультантів.

Етичні проблеми першої групи – норми та принципи, які найчастіше порушують консультанти у взаємодії один з одним. До них можна віднести:

1. Очорняють колег перед потенційними клієнтами з метою отримання замовлення або просто «добродушно».
2. Крадуть методи та інші інструменти, що становлять ноу-хау колег.
3. Приписують собі досягнення інших.
4. Рекомендують один одному «поганих» клієнтів (які або не платять, або не етичні, або скандальні тощо), з різних спонукань: заздрості, злості, бажання зіпсувати чужу репутацію тощо.
5. Ходять по семінарах колег, збираючи різноманітну інформацію, не вкладаючи нічого у зміст обговорюваних питань.

Етичні проблеми другої групи – норми та принципи, які найчастіше порушують консультанти при взаємодії з клієнтами.

1. Обіцяють те, що зробити не можуть, або зробити взагалі неможливо.

2. Обманюють клієнта, користуючись трафаретною звітною документацією, на яку підставляються цифри, отримані в цієї організації.

3. Використовують роботу в цій компанії для отримання інформації на користь іншої, можливо конкурентної компанії.

4. Використовують маніпулятивні технології, що дозволяють в обхід свідомості клієнта змусити його діяти певним чином.

5. Завищують (щоб отримати більше грошей) або занижують (щоб отримати хоч щось) вартість робіт.

6. Порушують домовленості з клієнтом щодо термінів, обсягів, якості та результативності робіт.

Етичні проблеми третьої групи – норми та принципи, які порушують клієнти стосовно консультанта.

1. Відмовляються платити, дискредитуючи при цьому результати роботи консультанта.

2. Вимагають від консультанта більшого обсягу роботи за ті самі гроші, або навіть взагалі без оплати.

3. Критично оцінюють методи та форми роботи консультанта, «збиваючи» його при цьому психологічно.

4. Борються з консультантами проти запропонованих ними змін, заради яких їх запрошували.

5. Очорнюють консультантів перед можливими майбутніми клієнтами з метою психологічної компенсації власних недоробок.

6. Влаштовують тендери нібито для вибору консультантів, використовуючи знання та досвід претендентів безкоштовно.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Дайте визначення поняттю комунікаційний процес.
2. Які базові складові комунікаційного процесу вам відомі?
3. Які етапи комунікаційного процесу?
4. В чому сутність такого елементу комунікаційного процесу, як «перешкоди»?
5. Які форми комунікацій вам відомі? Охарактеризуйте їх.
6. Яка структура комунікацій клієнта та консультанта?
7. Які передумови здійснення вербальних комунікацій між консультантом і клієнтом?
8. Які помилки в мовній поведінці консультанта і клієнта можна виділити?
9. Що розуміють під зворотним зв'язком в комунікаціях між консультантом і клієнтом?
10. Які невербальні символи використовуються при спілкуванні? Охарактеризуйте їх.
11. Які основні особливості комунікаційних процесів у консультант-клієнтських відносинах?
12. Чи може консультант зменшити ймовірність відмови клієнта у співпраці? Як цього досягти?
13. Які основні ролі бере на себе консультант при роботі із клієнтом?
14. В чому полягає етичний кодекс поведінки консультанта?
15. З якими етичними проблемами стикаються учасники консультаційного процесу?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поняття «комунікації» походить від латинського слова «communicare» і означає:

- а) робить загальним, зв'язувати, шлях сполучення, форма зв'язку;
- б) реклама, стимулювання збуту;
- в) просування;
- г) особистий продаж, зв'язки з громадськістю.

2. Що з перерахованого визначає комунікації між консультантом та клієнтом?

- а) клієнт повинен співробітничати з консультантом: надавати інформацію, обмінюватися ідеями;
- б) співпраця консультанта з клієнтом допомагає виявити і мобілізувати власні ресурси організації;
- в) в умовах співпраці в рішенні проблеми у клієнта відсутнє відчуття «нав'язливості» розуміння проблеми і результатів виконання завдання;
- г) усі відповіді правильні.

3. Роль консультанта по ресурсах полягає...

- а) у діагностуванні роботи підприємства, наданні необхідній інформації, розробленні можливих варіантів вирішення проблеми, оцінюванні ступеня здійснення пропозицій тощо;
- б) у передачі своїх підходів, методів клієнтові, навчанні персоналу для того, щоб клієнт надалі зміг сам усувати власні проблеми;
- в) у передачі ресурсів консультанта клієнту;
- г) у передачі знань консультанта клієнту.

4. Під невербальною комунікацією розуміють:

- а) взаємодію сторін, яка здійснюється за допомогою символів, знаків, кодів;
- б) словесну взаємодію сторін, яка здійснюється за допомогою знакових систем, головною серед яких є мова;
- в) систему невербальних символів, знаків, кодів, що використовуються для передачі повідомлення;
- г) не має вірної відповіді.

5. Ефективний консультант повинен:

- а) жорстко критикувати своїх конкурентів з метою завоювання клієнта;
- б) володіти педагогікою і риторикою;
- в) виконувати усі вимоги керівника компанії клієнта, підкорятися їм;
- г) володіти навиками системного підходу до вирішення проблем.

7.1. Загальна характеристика методів аналізу та вирішення проблем

Працюючи з клієнтом, консультант використовує різні методи, методики, підходи аналізу та вирішення проблем, тобто різний **інструментарій**. Серед них безліч методів, розроблених у математиці, економіці, психології, соціології, статистиці. Це такі методи, як експертна оцінка, ділові ігри, мозковий штурм, дерево цілей, групова робота, тестування, інтерв'ю, спостереження тощо.

У табл. 7.1 представлені основні методи аналізу та вирішення проблем, що використовуються в ході виконання консалтингових проектів [32].

Таблиця 7.1

Характеристика основних методів аналізу та вирішення проблем

Метод	Мета	Характеристика і пояснення
Інтерв'ю	Організаційна діагностика, виявлення проблем та резервів розвитку	Інтерв'ю проводяться з першими особами, вищим і середнім менеджментом, лідерами
Аналіз нормативних та регламентуючих документів	Організаційна діагностика, рекомендації щодо оптимізації системи управління, регламентації управлінської діяльності	Аналізу піддаються накази, розпорядження, протоколи нарад, інформаційно-рекламні матеріали, плани, звіти, програми, процедури тощо
Опитування	Виявлення думки та пропозицій респондентів для обліку у програмах розвитку	Зазвичай використовується анкетування і стандартизоване інтерв'ю
Групові обговорення з експертами	Обмін думками, вироблення рішень, вироблення нових ідей	У процесі обговорень використовуються: мозковий штурм, робота в малих групах тощо
Психодіагностика	Складання психологічного портрету	Тестування можливо проводити в груповому режимі
Спостереження	Організаційна діагностика, вироблення рекомендацій щодо вдосконалення діяльності	Спостереженню піддаються процес діяльності, проведення нарад, переговори, приміщення

Продовження табл. 7.1

Метод	Мета	Характеристика і пояснення
Експеримент	Оцінка діяльності (для виключення впливу особи експериментатора на результат)	Аналіз процесу пробних покупок, пробних дзвінків
Проектно-аналітична діяльність	Аналіз результатів організаційної діагностики, розробка проектів, програм, документів	Використовується економіко-математичний аналіз, побудова трендів, розробка проектів, програм, експертиза
Проведення тренінгів та семінарів	Передача знань, формування навичок та умінь, формування установок	У тренінгу використовується комплекс навчальних методів: від лекцій до інтерактивних методів

Усі методи аналізу і вирішення консалтингових проблем можна класифікувати за різними ознаками (рис. 7.1).

За етапами консультування:	• методи діагностики; • методи вироблення рішень; • методи застосування розробок та рекомендацій.
За критеріями:	• (технічні критерії) методи вирішення технічних завдань; • (людські критерії або чинники) методи створення відносин, сприятливих щодо змін.
За методами застосування:	• спеціалізовані, для застосування у специфічних умовах, для певного типу клієнтів, галузі ділової активності; • універсальні.

Рис. 7.1. Методи аналізу і вирішення консалтингових послуг

У практиці консалтингу використовують також багато специфічних методів, моделей та управлінських концепцій для аналізу та вирішення проблем, серед яких:

- бенчмаркінг (Benchmarking);
- реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering);
- аутсорсинг (Outsourcing);

- коучинг (Coaching);
- ключові показники результатів діяльності (Key Performance Indicators);
- система збалансованих показників діяльності (Balanced Score Card, BSC);
- система показників для оцінки бізнесу з позицій основних зацікавлених сторін (Accountability Score Card);
- SWOT-аналіз та інші.

Наука не стоїть на місці і постійно з'являються нові сучасні методи, моделі, концепції, інструменти, які отримують широке визнання. Кожен з них використовується для вирішення конкретних проблем і адаптується під конкретного клієнта та конкретну ситуацію. Розглянемо деякі з них.

7.2. Реінжиніринг бізнес-процесів як радикальний метод підвищення ефективності функціонування підприємства

Під реінжинірингом розуміється великий спектр можливих змін, пов'язаних із бізнес-процесами та організацією підприємства.

Реінжиніринг (reengineering, англ.) – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень (Майкл Хаммер та Джеймс Чампі, «Реінжиніринг корпорації») [39]

Реінжиніринг— це поетапні зміни у компанії, створені задля вдосконалення діяльності, вироблені і вимірювані з погляду бізнес-процесів та його показників, створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів без врахування того, що було раніше.

Під **бізнес-системою** розуміється підприємство, що функціонує в ринковому середовищі, має, як і будь-яка система, на вході певні ресурси (матеріальні, фінансові, трудові, інтелектуально-інформаційні), що трансформуються в процесі виробництва в деяку сукупність цілей, на виході – результат – послуги.

Бізнес-процес – це система послідовних, цілеспрямованих і регламентованих видів діяльності, у якій у вигляді управляючого впливу і з допомогою ресурсів входи процесу перетворюються на виходи, тобто результати процесу, що становлять цінність для споживачів.

Бізнес-реінжиніринг включає чотири ключові характеристики:

- *фундаментальний* – реінжиніринг бізнес-процесів в організації передбачає складання ідеальної картини роботи фірми, абстрагуючись від порядку, що вже склався в компанії;
- *радикальний* – реінжиніринг бізнес-процесів управління передбачає будівництво бізнесу наново, зміни торкаються всіх сфер;
- *бізнес-процес* (business process) – результатом перетворень у компанії має стати перехід на процесний підхід, тому що в основі такого переозброєння лежать саме бізнес-процеси;
- *істотний* – метою для компанії мають стати суттєві перетворення, якщо цього не сталося, то можна зробити висновок, що на якомусь із етапів було зроблено невірний крок.

За рівнем впливу на організаційну структуру розрізняють *еволюційний* і *революційний* реінжиніринг бізнес-процесів [43].

При *еволюційному реінжинірингу* оптимізується внутрішня інтеграція різних бізнес-процесів, але не вносяться істотних змін у функціонування компанії.

При *революційному реінжинірингу* перепроєктуються всі бізнес-процеси і відбувається переорієнтація організації на новий вид бізнесу.

У загальному вигляді реінжиніринг вирішує такі **завдання**:

- сприяє створенню мережі зв'язків для надзвичайних умов (оскільки розвиває горизонтальні управлінські зв'язки);
- створює організаційні передумови для централізації інформаційних потоків (оскільки сприяє отриманню інформації, систематизованої за конкретними процесами);
- сприяє розподілу функцій вищого керівництва та створенню мережі оперативних груп (оскільки дозволяє застосувати для цього технологію роботи процесних команд);
- мотивує творчий підхід, аналізує ситуації та колективну роботу (оскільки на основі цих принципів видозмінюються характер роботи та роль працівників при реінжинірингу);
- дозволяє успішно поєднувати координацію стратегії з центру та децентралізоване виконання рішень (оскільки спирається на змішані процеси та матричні структури управління);
- створює організаційні умови реструктуризації підприємства (оскільки пов'язує зміни структур управління з діяльністю процесних команд).

Таблиця 7.2

Характеристика реінжинірингу за основними критеріями

Критерій	Характеристика
Походження методу	Інженерні науки, консультаційна практика з менеджменту
Основна ідея	Радикальне переосмислення та перепроєктування підприємства чи виробничо-господарських процесів
Цілі	Значне та стабільне підвищення рентабельності (економічної ефективності)
Об'єкт змін	Підприємство в цілому або ключові процеси
Принципова позиція менеджера	Мислення дискретними категоріями, чітка постановка питання «Чому потрібні зміни?», залучення до участі переконаних прихильників змін
Характер змін	Глибокі та всеохоплюючі зміни, перервність процесу, стрибкоподібні зміни
Терміни реалізації проєктів	Кілька років з упором на швидкий успіх, що вимірюється у кількісних показниках
Вид кризи	Криза ліквідності, криза успіху
Стратегія змін	Стратегія «згори донизу»
Ключові ролі	Власник процесу, лідер команди, комунікатор, координатор, зовнішній консультант, учасники команди
Методичні аспекти	Реорганізація ключових процесів відповідно до прийнятої ринкової стратегії, адаптація організаційних структур та посадових інструкцій, зміна ціннісних уявлень, впровадження сучасної інформаційної технології, розвиток персоналу та нові методи оплати праці
Сильні сторони	Можливість радикального оновлення, шанси явного підвищення рентабельності, швидкість змін, концептуальна єдність заходів, значне розширення компетенції спеціалістів
Слабкі сторони	Нестабільність у фазі змін, обмеження у часі та діях у зв'язку з бажанням швидко покращити результати, низька соціальна прийнятність

Бізнес реінжиніринг – це творча робота для експертів, але і в ньому є чіткі етапи [31]:

1. Опис бізнес-процесів, що використовуються на підприємстві. В описі бізнес-процесів беруть участь усі менеджери вищої ланки управління компанії. Оскільки реінжиніринг бізнес-процесів можна використовувати на різних рівнях, у тому числі у всій компанії, в окремому підрозділі, в групі підрозділів, або відносно головної функції, ухвалюють чітке рішення щодо того, які рівні будуть задіяні. Результатом є список бізнес-процесів, що використовуються в компанії, проранжированих за їх важливістю і поточною ефективністю.

2. Ухвалення рішення про те, над яким процесом необхідно працювати. Це рішення повинне базуватися на таких оцінках:

- який ефект дасть значне поліпшення процесу для клієнта;
- стратегічній важливості даного процесу, у тому числі щодо дій конкурентів;
- ефекту від впливу даного процесу на інші процеси в організації;
- поточного стану процесу.

Дані питання розглядаються послідовно і ухвалюють необхідні рішення. У великих компаніях декілька проектів щодо реінжинірингу бізнес-процесів можуть проводитися одночасно, але зазвичай в кожен момент часу проводиться максимум один-два проекти.

3. Виділення ресурсів для проекту по реінжинірингу бізнес-процесів. Ресурси для здійснення реінжинірингу включають людські ресурси, тимчасові ресурси та ресурси, що необхідні для навчання. Людські ресурси потребують призначення команди по реінжинірингу з п'яти-семи чоловік і ключових фігур, потрібних для проведення проекту. Важливою часткою вимог відносно ресурсів є виділення необхідного часу команді реінжинірингу і активна підтримка процесу з боку вищих менеджерів.

Виділяються ресурси на навчання різним навикам, інструментам і методам, які потрібні в процесі реінжинірингу. Це методи вирішення проблем, навички допомоги в проведенні проекту, а також навчання теорії, принципам і практиці реінжинірингу бізнес-процесів.

4. Управління змінами. Проведення реінжинірингу бізнес-процесів призведе до певних змін, і важливим є рівень цих змін:

- операційний рівень змін – зміни у зоні 1-2 показників, для покращення ситуації на одній із ділянок бізнес-процесу;
- процесний рівень змін – «класичний», що стосується одного процесу;
- системний рівень змін, коли у зміни залучена вся бізнес-система, тобто все підприємство піддається виміру та реінжинірингу.

Будь-яке підприємство, організація, компанія, які хочуть вижити і лідирувати в конкурентній боротьбі, повинні постійно працювати над поліпшенням і робити це на системній основі, використовуючи безліч інструментів і методів, розроблених спеціально для цього процесу.

На перетворення значний вплив можуть здійснювати певні фактори (на рис. 7.2), серед яких:



Рис. 7.2. Чинники, що впливають на впровадження змін в компанії

1. Керівний склад. Реінжиніринг та управління бізнес-процесами має здійснюватися під контролем керівника компанії. Це передбачає не лише відповідальність, а й готовність до можливих труднощів, зокрема, опору працівників.

2. Кадри. Команда, що працює над перетворенням у компанії, має бути компетентною і усвідомлювати, навіщо це необхідно, тобто об'єктивно оцінювати існуючі проблеми.

3. Бюджет. Інжиніринг бізнес-процесів підприємства передбачає власний бюджет, зокрема для залучення інформаційних технологій у процес.

4. Комунікації. Співробітники повинні бути в курсі цілей перетворень, що проводяться, і розуміти, як вони вплинуть безпосередньо на них.

5. Мотивація. Для досягнення кінцевої мети необхідно чітко позначити мотив змін. Насамперед, керівництво має усвідомлювати цілі проекту перетворення та розуміти, до яких результатів він призведе.

Визначення учасників реінжинірингової діяльності та виконуваних ними функцій є основою ефективності процесу (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

Учасники реінжинірингової діяльності та їх функції в проекті

Учасник	Функції учасника
Власник процесу (process owner)	Відповідає за хід і результат всього процесу в цілому, несе відповідальність за роботу різних функціональних підрозділів. Роль власника процесу полягає в тому, щоб робити все необхідне для забезпечення продуктивності, ефективності і адаптації всього процесу і кожної з його складових частин.
Учасник команди (team member)	Команда складається з 5-7 чоловік. Кожен з них від природи має певні сильні сторони і переваги, а також відіграє певну роль в роботі команди. Учасники команди отримують підтримку і методичне забезпечення від консультанта.
Лідер команди (team leader)	Виконує центральні функції процесу. Оскільки реінжинірингові проекти за природою своєю радикальні, лідери в ідеалі повинні уміти відірватися від стереотипів.

Продовження табл. 7.3

Учасник	Функції учасника
Комунікатор (facilitator)	Роль комунікатора передбачає роботу з лідером та командою, щоб забезпечити успіх проекту. Основне завдання: спільно вести підготовку зборів, відвідувати їх, навчати команду різними методами, які їй можуть знадобитися, і аналізувати разом з лідером підсумки зборів команди.
Координатор (coordinator)	Забезпечити підтримку командам і злагоджену роботу всіх частин проекту; забезпечити необхідний зв'язок між різними реінжиніринговими проектами; забезпечити зберігання потенційно корисної інформації, щоб нею могли скористатися майбутні команди або інші працівники.
Зовнішній консультант (external consultant)	Розробляє методики та інструменти реінжинірингу, проводить навчання, координує, допомагає у формуванні команд, забезпечує необхідну підтримку при впровадженні.

Реінжиніринг в організаціях набуває яскраво вираженої антиризкової спрямованості, що співпадає з динамікою змін, які відбуваються при реінжинірингу. При цьому слід зазначити таке:

- ефективна діяльність процесних команд може зумовити створення нових структурних одиниць;
- створення чи об'єднання процесних команд може зумовити дроблення чи укрупнення підприємства;
- створення процесних команд у нових видах діяльності сприяє переходу до дивізійної моделі управління підприємством.

Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів полягають у наступному:

- відбувається перехід від функціональної структури підрозділів до команд процесів;
- робота виконавця стає багатоплановою;

- замість контрольованого виконання завдань працівники приймають самостійні рішення та самостійно обирають можливі варіанти досягнення цілей;
- змінюється оцінка ефективності роботи та оплати праці;
- метою виконавця стає задоволення потреб клієнта, а не задоволення потреб безпосередніх керівників. Реінжиніринг вимагає від співробітників зміни переконань – робота для клієнта, а не для керівника;
- функції менеджерів змінюються від контролюючих до тренерських;
- організаційна структура нової компанії стає більш горизонтальною. Орієнтація не так на функції, а на процеси усуває велику кількість рівнів управління;
- адміністративні функції змінюються від секретарських до лідерських. Керівники в таких умовах повинні ставати лідерами, які зміцнюють переконання та цінності виконавців.

7.3. Бенчмаркінг як механізм порівняльного аналізу ефективності роботи підприємства

Термін «бенчмаркінг» дуже наближений до поняття «маркетингової розвідки», але маркетингова розвідка є збиранням практично конфіденційної інформації, на відміну від бенчмаркінгу.

Термін «бенчмаркінг» вперше з'явився в 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембріджу (США). Ця дослідницька і консалтингова організація показала, що для того, щоб знайти ефективне рішення у сфері конкуренції, необхідно вивчати, знати і використовувати досвід кращих підприємств, які вже досягли успіхів з різних видів діяльності.

Бенчмаркінг (Benchmarking) – постійний процес, під час якого вимірюються дані щодо продуктів, послуг, процесів та виробничих технологій на провідних підприємствах. Це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще за нас і вивчення, удосконалення і вживання їхніх методів роботи [2].

Мета бенчмаркінгу – впроваджувати необхідні процеси та технології на власному підприємстві, орієнтуючись на стандарти найкращих підприємств.

Бенчмаркінг слід розуміти як процес дослідження, що проводиться паралельно з маркетинговим дослідженням та конкурентною

розвідкою. Бенчмаркінг спрямований на детальне вивчення внутрішньої організації, структури та діяльності іншого підприємства, у якого можна почерпнути щось корисне та важливе для своєї роботи.

У різних літературних джерелах виділяють різні типи бенчмаркінгу, тобто їх також багато, як і визначень бенчмаркінгу. У кожного з них є свої переваги та недоліки, кожен з них може бути доречним в тій чи іншій ситуації. Розглянемо одну із сучасних класифікацій бенчмаркінгу (табл. 7.4) [31].

Таблиця 7.4

Інтегральна класифікація бенчмаркінга

Критерій класифікації	Типи бенчмаркінгу	Сутність бенчмаркінгу
Об'єкт бенчмаркінгу	Операційний	порівняння показників діяльності
	Процесний	порівнює окремі робочі процедури та системи
	Проектний	порівнює рівні розвитку процесів управління проектами в організаціях будь-яких типів
	Стратегічний	порівняння різних стратегій
Тип партнера по бенчмаркінгу	Внутрішній	порівнює ефективність функціонування аналогічних бізнес підрозділів в середині самої організації
	Зовнішній	порівнює організацію, її бізнес процеси з іншими організаціями, їх бізнес-процесами
	Конкурентний	порівнює конкурентів з метою отримання конкурентних переваг
	Галузевий	порівнює організації однієї галузі, не обов'язково конкурентів
	Міжгалузевий	порівнює організації з різних галузей, у яких схожі бізнес-процеси, або досвід яких заслуговує на впровадження
	Загальний	порівнює операції між непов'язаними галузями
	Функціональний	порівнює схожі процеси в галузі
	Комбінований	порівнює процеси, операції, організації як в галузі, так і між галузями

Продовження табл. 7.4

Критерій класифікації	Типи бенчмаркінгу	Сутність бенчмаркінгу
Методика проведення	Індивідуальний	проведення самостійного порівняння з іншими компаніями
	На основі самооцінки	при проведенні самооцінки відповідності критеріям преміювання в галузі якості
	Партнерський	проводиться на підставі взаємної домовленості компаній, що порівнюються, через укладання договору
	Асоціативний	проводиться організаціями, які знаходяться у вузькому бенчмаркінговому альянсі
	Консультативний	порівняння організації з іншими з використанням контактної консультативної служби, яка може діяти зовсім незалежно, збирати та аналізувати інформацію без відволікання персоналу організації
Масштаб проведення	Організаційний	порівняння на рівні організацій
	Регіональний	порівняння на рівні регіонів
	Національний	порівняння на національному рівні
	Міжнародний	порівняння на міжнародному рівні
	Глобальний	порівнює організації, масштаб яких виходить за рамки однієї держави, або які діють на глобальному ринку; це також інструмент організації міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних процесів організації виробництва

Процес бенчмаркінгу дозволяє краще дізнатися підприємство, рівень його конкурентоспроможності, визначити кращі методики і включити їх у свій актив. Як об'єкти для бенчмаркінгу виділяють [1]: ділові процеси; устаткування; виробничі процеси; продукти і послуги.

У науковій літературі пропонуються різні моделі проведення бенчмаркінгу. Вони включають від 4 до 30 етапів процесу бенчмаркінгу. Розглянемо спільну модель 10-етапного процесу проведення бенчмаркінгу, розроблену Робертом З. Кемпом [16, с. 118], яка представлена на рис. 7.3.



Рис. 7.3. Етапи процесу бенчмаркінга (модель Р. Кемпа)

Перевагами такої моделі є передбачення як підготовчих етапів, так і етапів, які варто здійснити при безпосередній реалізації проекту, зрозумілість та взаємоузгодженість етапів. Перш ніж застосовувати бенчмаркінг як інструмент з удосконалення діяльності, компанія повинна вирішити, який обсяг ресурсів вона може на нього виділити. Проводити бенчмаркінг краще за добре відпрацьованими методиками.

Бенчмаркінговий підхід може бути використаний компанією як самостійно, так і із залученням консультантів. У випадку залучення консультанта до проекту він може грати одну з трьох ролей, як це подано на рис. 7.4.

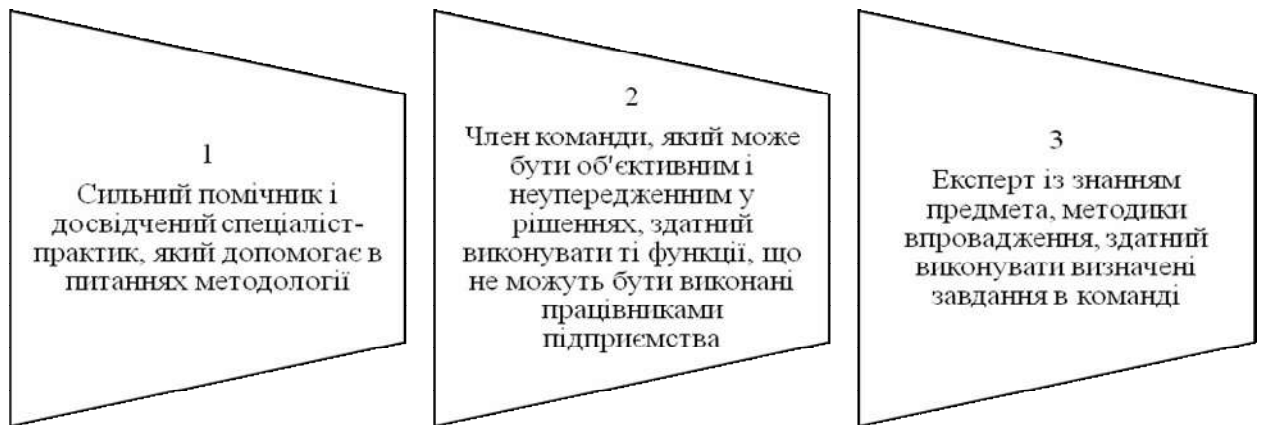


Рис. 7.4. Ролі консультанта із бенчмаркінгу

У світовій практиці вважається, що найкращий результат застосування бенчмаркінгу досягається, коли компанія запрошує консультантів для здійснення проекту або для супроводження проекту, реалізованого працівниками компанії.

Використання бенчмаркінгу дає також можливість підприємству сформувати власну команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід проведення організаційних змін і, таким чином, створити базу для подальшого вдосконалення організації і управління, розраховуючи на власні сили.

У разі, коли бенчмаркінг проведено правильно, може дати компанії багато переваг. Критеріями успішного проведення бенчмаркінгу є правильно підібрана команда, глибока деталізація процесів, зацікавленість керівництва результатами, інтеграція результатів бенчмаркінгу зі стратегічними планами розвитку.

Під час виконання робіт команда бенчмаркінгу має нагоду подивитися на свою організацію збоку. Це дозволяє вийти за рамки щоденної діяльності та існуючі обмеження та знайти нові ідеї щодо покращення роботи. За рахунок застосування бенчмаркінгу можна уникнути багатьох помилок, а також підвищити прибуток організації за короткий час.

7.4. Аутсорсинг як метод зменшення витрат та покращення якості продукції та послуг

Сьогодні аутсорсинг розглядається як сучасна методологія створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій.

Аутсорсинг (від англ. Outsourcing або Outside resource using – використання зовнішніх ресурсів) – це передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнесу компанії [5]. При цьому підрядник (аутсорсер) адаптує свої засоби та знання до конкретного бізнесу замовника та використовує їх у його інтересах.

Аутсорсинг є однією з форм організації бізнесу, заснованої на передачі частини функцій сторонній організації з метою скорочення витрат, збільшення пристосованості до умов зовнішнього середовища, підвищення якості продукції і послуг, зменшення ризиків. Сенс переходу на аутсорсинг полягає в тому, що послуги підрядчика обходяться підприємству дешевше, ніж самостійне управління непрофільною діяльністю, а якість послуг при цьому підвищується. Крім того, аутсорсинг додає бізнесу велику гнучкість, відвертість, визнання суспільних цінностей, необхідність їх підтримки і розвитку, стимулює формування довіри учасників ринку.

Історично першими аутсорсерами були юридичні фірми у країнах, законодавство яких ґрунтується на прецедентному праві. Вирішення юридичних питань вимагало високої кваліфікації спеціалістів у певних сферах. Тому в Сполученому Королівстві і його колоніях з'явилися незалежні юридичні компанії, які розширили спектр своїх послуг і стали консалтинговими, а потім і аутсорсинговими фірмами.

Термін outsourcing для визначення нової концепції управління був запроваджений у 1989, коли компанія Eastman Kodak найняла сторонні організації для придбання, запуску та супроводу своїх систем обробки інформації.

Можна виділити **три типи** аутсорсингу бізнес-процесів (рис. 7.5) [5].

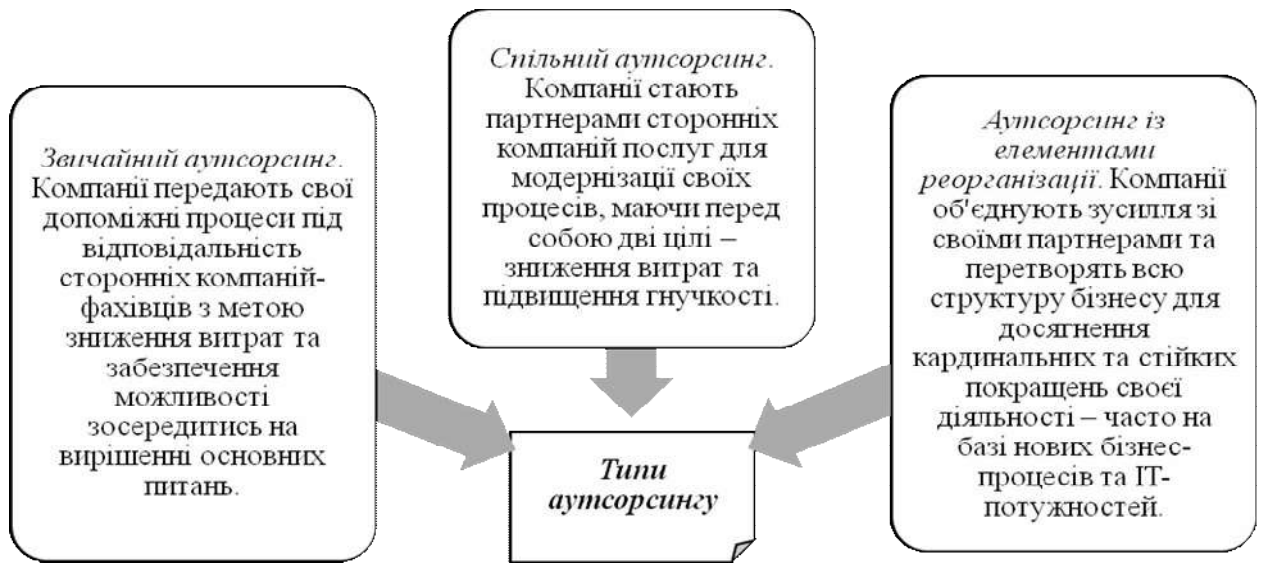


Рис. 7.5. Типи аутсорсингу

Виділяють наступні види аутсорсингу:

1. *Виробничий аутсорсинг* – такий вид аутсорсингу, коли зовнішній структурі можуть частково чи повністю передаватися бізнес-процеси виробництва чи низки її компонентів. Наприклад, на деяких автоскладальних виробництвах у Мексиці навіть на складальній лінії працює персонал компанії-аутсорсера.

2. *ІТ-аутсорсинг* – часткова або повна передача товарів, робіт та послуг з підтримки, обслуговування та модернізації ІТ-інфраструктури в руки сторонніх компаній. Для них виконання подібних робіт – профільний напрямок діяльності.

ІТ-аутсорсинг буває двох видів:

- обслуговування техніки (підтримка у працездатному стані комп'ютерних мереж, серверів, робочих станцій, заправка картриджів тощо);
- створення та впровадження програмного забезпечення, мережевої інфраструктури.

Аутсорсинг інформаційних технологій дозволяє вирішити питання пошуку кваліфікованого персоналу, заощадити придбання обладнання та оновлення програмного забезпечення.

3. *Аутсорсинг у фінансовій сфері.* Бухгалтерський аутсорсинг – один з варіантів бухгалтерського забезпечення функцій обліку та звітності на підприємстві, за яке несе повну відповідальність керівник підприємства. Форми співробітництва можуть бути

дуже різноманітними, починаючи від формування «нульової звітності» і до регулярного співробітництва на щоденній основі.

Теоретично та практично, бухгалтерська компанія може повністю виконувати всі функції бухгалтерії підприємства аж до виконання банківських платежів та виставлення первинних документів контрагентам. Однак це не виключає можливості побудови досить складних та гнучких бізнес-процесів із використанням зовнішніх компаній та власних співробітників для досягнення максимальної ефективності.

Не варто плутати аутсорсинг бухгалтерії із залученням позаштатного бухгалтера. Аутсорсингу властива головним чином передача регулярних функцій. У той час як залучення позаштатного спеціаліста необхідно розцінювати швидше, як передачу епізодичних обсягів робіт конкретному виконавцю.

Одним із очевидних недоліків аутсорсингу фінансових процесів та бухгалтерського обліку є побоювання замовників за збереження належної їм фінансової інформації, за правильність ведення та надання фінансової та податкової звітності до регулюючих органів.

4. *Аутсорсинг у сфері управління персоналом.* Кадровий аутсорсинг (його ще називають аутстафінгом – «короткочасним співробітництвом») – це схема, що застосовується для скорочення витрат на пошук та оформлення співробітників, особливо якщо вони потрібні на разові або тимчасові роботи. Формально людина працюватиме в аутсорсинговій фірмі, а фактично – перебуватиме в розпорядженні замовника та виконуватиме його завдання.

Таким видом аутсорсингу із задоволенням користуються, наприклад, великі мережі супермаркетів, де весь мерчандайзинг виконують сторонні працівники, але за стандартами компанії-замовника.

Аутстафінг добре підходить, коли потрібно замінити тимчасово відсутнього працівника – серйозно хворого, або працівника, який виїхав у тривале відрядження, або звільненого (на період пошуку нового співробітника).

5. Інші види аутсорсингу:

- аутсорсинг у сфері роздрібної торгівлі;
- аутсорсинг у галузі збутових (маркетингових) комунікацій;
- аутсорсинг юридичних послуг;

- аутсорсинг видавничої діяльності;
- логістичний аутсорсинг;
- соціальний аутсорсинг.

Що не є аутсорсинг? Існують види діяльності, які часто плутають із аутсорсингом, але це явища з інших сфер. Серед них:

1) фріланс – це форма надання послуг, а не вид працевлаштування. Співробітник не працевлаштований в аутсорсинговій компанії, він надає послуги особисто і самостійно, часто навіть без договору. Це найбільш неформальний вид співпраці, зазвичай стосується функцій дизайнерів, програмістів, копірайтерів та інших представників індивідуальних професій. Аутсорсером фрілансер вважають лише у разі наявності договору про надання послуг;

2) дропшипінг – це система посередництва. Дропшипер продає товар, що не належить йому, отримуючи відсоток за рахунок націнки чи знижки реального власника товару. За такою схемою працюють багато інтернет-магазинів, у власників яких немає грошей на закупівлю товару, немає складських приміщень для його зберігання і немає можливостей для доставки. Це не аутсорсинг у сенсі слова, оскільки дропшипер займається звичайним перепродажем товарів.

Ухвалення стратегічного рішення керівництвом компанії про використання аутсорсингу вимагає всебічної організаційної і економічної підготовки.

Розробляється аутсорсинг-проект, що є цілеспрямованою зміною конфігурації бізнес-системи з метою підвищення ефективності діяльності підприємства і його конкурентоспроможності. Розробку аутсорсинг-проекту здійснюють у декілька етапів [31].

1. Аналіз фактичного стану підприємства, який включає аналіз сильних і слабких сторін, аналіз позицій на ринку, виявлення прибуткових і витратних напрямів, другорядних напрямів, процесів або функцій.

2. Вибір і узгодження стратегічних цілей розвитку підприємства, виявлення ключових компетенцій, ранжирування бізнес-процесів, функцій і видів діяльності по пріоритетності.

3. Виділення напрямів діяльності, функцій або бізнес-процесів можливих для передачі на аутсорсинг. Економічна оцінка доцільності використання аутсорсингу.

4. Аналіз ринку послуг аутсорсерів, аналіз потенційних аутсорсерів з метою запрошення до участі в тендері, формування пропозиції для аутсорсерів, вибір партнера-аутсорсера.

5. Розробка умов контракту і його підписання.

6. Виконання контракту: взаємодія партнерів, інтеграція у рамках контракту.

7. Моніторинг аутсорсингових послуг.

8. Оцінка ефективності аутсорсингу і ухвалення рішення про подальше його використання або припинення контракту. Для оцінки ефективності аутсорсингових послуг використовуються такі методи, як метод експертних оцінок, бенчмаркінг, метод співвідношення витрат і вигод тощо.

Керівництво компанії звертається до моделі аутсорсингу, коли перед ним гостро встає необхідність збереження своєї конкурентоспроможності, і в цьому сенсі аутсорсинг має низку істотних переваг і недоліків (рис. 7.6).

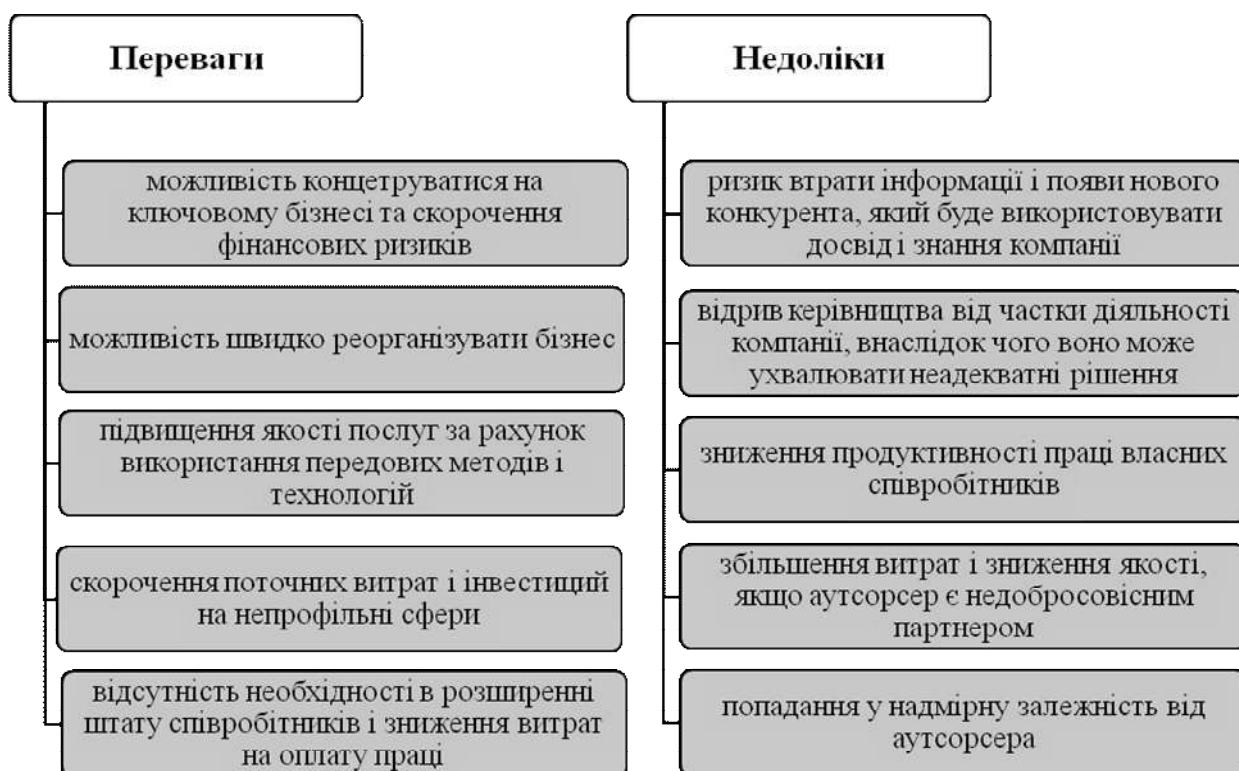


Рис. 7.6. Переваги і недоліки аутсорсингу

Таким чином, ухвалюючи рішення про використання аутсорсингу необхідно ретельно зважити всі «за» і «проти», ризики і можливості такого проекту, а також те, що концепція аутсорсингу відображає, головним чином, методи ведення бізнесу країн Заходу, що

засновані на певних цінностях розвиненої ринкової економіки і культури. Партнерство в аутсорсинговому проєкті повинне базуватися на суворому виконанні контрактних зобов'язань сторін. Тому без врахування рівня корпоративної культури партнерів, без зміцнення інституту довіри в системі професійного бізнесу можуть виникнути проблеми в інтеграції аутсорсера і клієнта.

7.5. Коучинг як інструмент підвищення ділової та творчої активності

Піонерами-ідеологами цього напрямку в Європі та США були Тімоті Голві, Джон Уїтмор, Майлз Дауні, Томас Дж. Леонард. Саме вони ще наприкінці ХХ століття написали дослідження, створили перші практики, які поступово сформувалися до шкіл.

Коучинг – це своєрідний метод консультування, який полягає у спільній роботі з клієнтом з пошуку методів покращення особистого чи професійного зростання [28].

Суть коучингу полягає в розкритті потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності й ефективності. Він більше допомагає особистості навчатися, ніж вчити.

Коучинг – це партнерське співробітництво, що розкриває потенціал і сприяє досягненню результатів. Управлінський коучинг (або бізнес-коучинг) становить взаємодію з клієнтом на тривалій, в ідеалі на постійній основі. Бізнес-коучинг – це робота з першими особами, менеджерським складом, перспективними співробітниками або робочими групами.

Коуч не навчає бізнесмена «правильним» і розповсюдженим у даному виді бізнесу «прийомам гри», для цього є спеціалізоване навчання різного рівня. Коуч допомагає людині вдосконалювати й максимально ефективно використовувати свої особисті сильні сторони, про які більшість не здогадується або здогадується, але не використовує як основу для подальшого руху вперед.

У процесі взаємодії зі своїм особистим тренером (коучем) керівник одержує можливість:

- ширше розглядати ситуацію;
- розставляти пріоритети і формулювати цілі;
- об'єктивніше оцінювати ситуацію;
- реально оцінювати власні ресурси й моделі поведінки;

- навчатися робити вибір, приймати якісні рішення;
- навчатися більш ефективним формам управління ситуацією, собою й людьми.

Видова класифікація коучингу за різними ознаками наведена у табл.7.5.

Таблиця 7.5

Видова класифікація коучингу

Класифікаційна ознака	Вид коучингу	Характеристика
За видом проведення	Внутрішній	Коуч працює в організації за наймом, у якого є конкретні обов'язки щодо коучингу, встановлені його посадовою інструкцією
	Зовнішній	Коуч, який має власний коучинг-бізнес або співпрацює у коучинг-бізнесі з іншими професійними коучами
Залежно від кількості учасників та їх статусу	Індивідуальний	Вид коучингу, який передбачає підвищення особистої ефективності працівника у різних життєвих сферах. Може застосовуватись для розвитку професійно-ділових, моральних, соціально-психологічних та адміністративно-організаційних якостей
	Груповий	Призначенням цього виду коучингу є підвищення ефективності роботи групи. Цей вид коучингу спрямований на підвищення рівня взаємодії у групі, зниження рівня конфліктності, інтегрованості цілей учасників групи, подолання опору змінам у групі
	Корпоративний	Вид впливу на розвиток підприємства загалом. Може бути застосований для малих та середніх підприємств, оскільки саме такі види підприємств можна стимулювати до розвитку в цілому. Щодо великих підприємств, то доцільно здійснювати коучинг конкретних підрозділів, відділів чи структурних одиниць у формі групового коучингу
За періодичністю проведення	Разовий	Призначенням цього виду коучингу є встановлення необхідності та доцільності застосування саме коучингу, а не інших інструментів чи засобів розвитку працівника, групи чи загалом підприємств

Класифікаційна ознака	Вид коучингу	Характеристика
	Періодичний	Це систематична реалізація програм розвитку працівника. Тобто у випадку розвитку певного критерію виникає необхідність розвивати інші характеристики. Оскільки працівники ніколи не повинні зупинятися на досягнутому, а ставити перед собою нові цілі та досягати їх, то саме періодичний коучинг є тим самим засобом, який спонукатиме їх до такої діяльності
	Довготривалий	Вид коучингу, який застосовується у випадку реалізації довгострокових планів та проектів розвитку підприємства. На відміну від періодичного виду коучингу його необхідність вказується на початку проекту і триває до його закінчення
За способом проведення	Дистанційний коучинг	Коучинг, при якому користувач може узгоджувати деякі аспекти досягнення цілей, не здійснюючи безпосереднього контакту із коучем
	Очний	Найбільш поширений вид коучингу, який передбачає безпосередньо взаємодію коуча та користувача коучингу у процесі реалізації коучингу
	Комбінований	Вид коучингу, що дозволяє застосовувати ище перелічені засоби проведення коучингу
За сферою застосування	Кар'єрний	Кар'єрне консультування, що включає в себе оцінку професійних можливостей, оцінку компетенцій, консультування з кар'єрного планування, вибір шляху розвитку, супровід у пошуку роботи та інші пов'язані питання
	Бізнес-коучинг	Формування динамічної, креативної позиції в конкурентному середовищі, а також підтримка і супровід у розвитку бізнесу
	Лайф-коучинг	Вид коучингу, спрямований на формування та реалізацію особистих життєвих цілей людини

Продовження табл. 7.5

Класифікаційна ознака	Вид коучингу	Характеристика
За стилем проведення	Фрістайл	Вільний стиль, коли клієнт формулює запит на одну сесію за декілька днів до або прямо перед сесією. Може бути разовим або регулярним. Ця форма дає більше гнучкості, а коуч і клієнт фокусуються на найактуальніших завданнях клієнта
	Процесуальний	Коуч розробляє цілу програму, орієнтуючись на запит клієнта, під час якої вирішується безліч різноманітних проблем. Ця форма зручна для клієнтів, які ще слабо знайомі з коучингом, оскільки допомагає клієнтові ще перед укладенням контракту на коучинг представити цілісну картину процесу та результатів коучингу
Залежно від рівня змін	Поведінковий	Коучинг, націлений в першу чергу на зміни моделей поведінки. Це досягається за рахунок вироблення навичок, здібностей, звичок, засвоєння та тренування нових стратегій поведінки
	Еволюційний (коучинг розвитку)	Коучинг, який працює з еволюційним розвитком, розвитком особистості. На цьому рівні усвідомлюються базові потреби (і їх відмінності від обов'язків і необхідності), глибинні цінності (і їх відмінності від можливостей і нав'язаних стандартів), а також створюється довгострокова система цілей
	Трансформаційний	Коучинг, що працює з революційними змінами, які повністю, докорінним чином змінюють життя людини, її призначення, місію. Цей тип коучинга вимагає від коуча вищого рівня майстерності, оскільки трансформаційні програми спрямовані на те, щоб пояснити людині для чого він прийшов у цей світ, яке його глобальне призначення, яка роль серед собі подібних тощо

Основний формат роботи коуча – *коуч-сесія*, яка припускає індивідуальну роботу у форматі часу (30-95 хв.). Основним інструментом коуча є коучингові запитання, які просувають клієнта до наміченої їм мети. На кожній із зустрічей клієнт вибирає мету розмови, тоді як коуч слухає, спостерігає і ставить запитання. Зазвичай за рахунок ефективних технологій, консультування, критичних

зрушень у вирішенні проблеми вдається досягти за три-чотири сесії особистих або дистанційних зустрічей та розмов, після чого подальше спілкування часто відбувається вже у рамках неформальних, довірчих стосунків. Процес роботи коуча представлено на рис. 7.7 [28].



Рис. 7.7. Процес коучингу

Для більшої ефективності часто поєднують кілька видів коучингу, наприклад, проводять кілька особистих зустрічей, а всі додаткові нюанси клієнт уточнює онлайн.

Коучинг має безліч **переваг**, до яких можна віднести:

1. Допомогає клієнту зосередити увагу на тому, що справді важливо, відсіявши всі другорядні деталі.
2. Дозволяє клієнту повністю розслабитися і поговорити про те, що реально його хвилює, тому що всі коучі дотримуються конфіденційності.
3. Є найпродуктивнішою практикою, що сприяє особистому росту.
4. Здатний направити клієнта на правильний шлях, який справді призведе до швидкого особистісного та професійного зростання.
5. Може допомогти навичкам і знанням, що є у клієнта, здобути досконалість.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Який інструментарій використовує консультант, працюючи з клієнтом?
2. В яких випадках слід проводити інтерв'ю з ключовими працівниками підприємства?
3. Які документи необхідно проаналізувати при проведенні оптимізації процесів управління підприємством?
4. Коли необхідно застосовувати такі методи аналізу і вирішення проблем, як експеримент та спостереження?
5. За якими ознаками можна класифікувати основні методи вирішення консалтингових проблем?
6. Що являє собою процес реінжинірингу і з яких ключових характеристик складається?
7. Що таке бізнес-система і бізнес-процес?
8. В чому полягає відмінність еволюційного та революційного реінжинірингу?
9. В чому полягає основна ціль і задачі реінжинірингу?
10. Які сильні і слабкі сторони у реінжинірингу?
11. При проведенні реінжинірингу які можна виділити етапи?
12. Які чинники значно впливають на процес реінжинірингу та впровадження змін у компанії?
13. Які функції виконує кожний учасник процесу?
14. Що означає термін «бенчмаркінг», коли і де він з'явився вперше?
15. Яка ключова ідея і мета бенчмаркінгу?
16. Що обирають як об'єкти бенчмаркінгу?
17. Інтегральна класифікація бенчмаркінгу.
18. У чому сутність кожного етапу бенчмаркінгу?
19. Яку роль в процесі бенчмаркінгу грає консультант?
20. У чому полягає головна перевага бенчмаркінгу?
21. Сутність поняття аутсорсинг.
22. Які фірми історично були першими аутсорсерами і чому?
23. Типи аутсорсингу бізнес-процесів.
24. Види аутсорсингу та їх класифікаційні ознаки.

25. Етапи розробки аутсорсинг-проекту.
26. Як ви розумієте поняття клієнтоорієнтованості аутсорсингової компанії?
27. Які стратегічні і тактичні переваги аутсорсингу?
28. В чому полягають недоліки аутсорсингу?
29. Сутність процесу коучингу.
30. Надайте характеристику коучингу в залежності від кількості учасників та їх статусу.
31. Як можна охарактеризувати коучинг залежно від періодичності його проведення?
32. В яких сферах застосовується коучинг?
33. Залежно від рівня змін на які види можна поділити коучинг?
34. Який основний формат роботи коуча?
35. Охарактеризуйте основні переваги коучингу.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. За етапами консультування виділяють такі методи вирішення проблем:

- а) методи створення стосунків, сприятливих для проведення змін;
- б) методи діагностики, розробки рішень, впровадження розробок і рекомендацій;
- в) спеціалізовані (для застосування в специфічних умовах, для певного типу клієнтів, галузі ділової активності), універсальні;
- г) опитування, експеримент, спостереження.

2. За методами використання виділяють такі методи вирішення проблем:

- а) методи створення взаємин, сприятливих для проведення змін;
- б) методи діагностики, розробки рішень, впровадження розробок і рекомендацій;
- в) спеціалізовані (для застосування в специфічних умовах, для певного типу клієнтів, галузі ділової активності), універсальні;
- г) опитування, експеримент, спостереження.

3. Метою опитування працівників і клієнтів є:

- а) передача знань, формування навичок і умінь, формування установок;
- б) розробка програм, проектів, документів;
- в) рекомендації по оптимізації системи управління, регламентація управлінської діяльності;
- г) виявлення думок і пропозицій респондентів для врахування в програмах розвитку

4. Створення нових і ефективніших бізнес-процесів без урахування того, що було раніше – це...

- а) реінжиніринг;
- б) аутсорсинг;
- в) бенчмаркінг;
- г) економічний механізм.

5. Процеси поточної діяльності підприємства, результатом яких є виробництво виходів, потрібних зовнішнім клієнтам, – це...

- а) основні процеси;
- б) допоміжні процеси;
- в) посередницькі процеси;
- г) функціональні процеси

6. Бенчмаркінг – це...

- а) безперервний процес, що відкриває, вивчає і оцінює все краще в інших організаціях з метою використання знань в роботі своєї організації;
- б) передача сторонньому підрядчику деяких бізнес-функцій або частин бізнесу компанії;
- в) створення нових і ефективніших бізнес-процесів без урахування того, що було раніше;
- г) спосіб управління всією компанією або окремим підрозділом.

7. Аутсорсинг бізнес-процесів – це....

- а) передача сторонній організації окремих бізнес-процесів, які не є для компанії основними;
- б) передача підрядчику свого виробничого ланцюжка або її частини;
- в) передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями;
- г) об'єднання функцій для обміну досвідом і створення сумісних проектів.

8. Що з перерахованого НЕ належить до недоліків аутсорсингу?

- а) виникає ризик просочування інформації і появи нового конкурента;
- б) відрив керівництва від частини діяльності компанії;
- в) може знизитись продуктивність праці власних співробітників;
- г) зниження інвестицій на неосновні фонди.

9. Професійний коучинг – це...

- а) процес надання професійних послуг, що допомагають клієнтам досягти якісно нових результатів у особистому і професійному житті;
- б) тверда віра в те, що кожна людина і кожна організація володіє унікальним творчим потенціалом, що дозволяє досягти відчутних результатів у всіх сферах своєї життєдіяльності;
- в) процес проведення тренінгів та навчання основам професійної діяльності;
- г) розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності і ефективності та усунення перешкод.

10. Що з перерахованого НЕ є компетенцією коуча?

- а) відповідність етичним принципам;
- б) відповідність професійним нормам;
- в) проведення психотерапевтичних сесій;
- г) вміння сформулювати взаємні очікування.

8.1. Особливості маркетингу консалтингових послуг

У сучасних умовах, як і будь-який вид бізнесу, консалтингові послуги потребують просування на ринку. Це пов'язано з конкуренцією, необхідністю інформувати потенційних клієнтів про послуги, створенням суспільної думки по відношенню до консалтингової фірми або консультанта. Крім того, консалтингові послуги специфічний вид бізнесу, який пов'язаний з формуванням довіри і довготривалих стосунків з клієнтами, тому в ньому особливу роль відіграє маркетинг взаємовідносин.

Маркетинг (від англ. marketing «ринкова діяльність») – організаційна функція та сукупність процесів створення, просування та надання продукту чи послуги покупцям та управління взаємовідносинами з ними з вигодою для організації [31].

Маркетингова діяльність консалтингових фірм має бути побудована на:

- створенні інформаційного поля;
- створенні репутації компанії та її співробітників;
- формуванні та піддержанні взаємозв'язків з клієнтами.

Створення інформаційного поля дасть можливість потенційним клієнтам отримати інформацію про консалтингову фірму та її послуги. Воно може відбуватися за рахунок таких каналів маркетингу:

- особистих рекомендацій клієнтів, з якими працює компанія;
- публікацій в наукових, науково-популярних, спеціалізованих, тематичних виданнях;
- участі у семінарах, конференціях, робочих групах;
- членства у професійній асоціації;
- реклами;
- створенні суспільної думки;
- виступах у засобах інформації;
- відповідей на консультаційні пропозиції.

Формування репутації консультанта або консалтингової фірми є важливим моментом в маркетингу консалтингових послуг. Репутація формується і внаслідок ефективної співпраці з різними клієнтами, і за рахунок відомості, яка є результатом участі у публічних заходах.

Головним завданням консультаційної фірми в галузі маркетингу є забезпечення таких комунікацій із цільовими групами споживачів, які дозволять продемонструвати рівень компетенції ключових спеціалістів компанії.

Система маркетингу консалтингових послуг передбачає [27]:

- визначення типів консалтингових продуктів, які може запропонувати консультаційна компанія;
- аналіз кон'юнктури ринку консалтингових послуг;
- сегментування ринку;
- вибір цільової групи споживачів;
- систему просування консалтингових послуг;
- продаж консалтингової послуги;
- утримання клієнтів.

Тому важливу роль у процесі просування продуктів та послуг консультаційної фірми відіграють її провідні фахівці, консультанти та партнери – лідери практики у певних функціональних галузях чи галузях економіки.

Маркетинг консалтингових послуг має низку характеристик, які відрізняють його від маркетингу послуг загалом і які впливають на розробку маркетингової стратегії. Серед таких відмінностей можна назвати кілька.

1. Професійність споживачів консалтингових послуг.
2. Обмежена кількість споживачів послуг.
3. Тісні відносини споживача та постачальника послуги.
4. Послуги не є предметом першої потреби для споживачів.
5. Географічна концентрація клієнтів та консультантів/Висока мобільність послуг.
6. Держава є активним споживачем консалтингових послуг.
7. Високий вплив торгової марки на вибір постачальників послуг та, як наслідок, висока цінова надбавка за марку.
8. Споживачі більше довіряють порадам інших людей, ніж рекламі.
9. Висока лояльність клієнтів.
10. Консалтингові послуги мають тривалий цикл продажу.
11. Унікальність.

12. Слабко виражений сезонний фактор.
13. Критичність фактору конфіденційності.
14. Необоротність послуг.

Хоча за своєю природою консалтингові послуги не є послугами масового попиту, і не потребують масової реклами, але маркетолог в консалтингової компанії вирішує усі професійні питання, що пов'язані із маркетинговою діяльністю. І можна виділити три основні напрямки залучення маркетолога в консалтингову компанію:

- консалтингова компанія наймає успішного маркетолога;
- консультант компанії частково виконую функції маркетолога компанії;
- запрошення маркетолога з іншої успішної консалтингової компанії.

Для успішних консалтингових компаній потрібен зовнішній та внутрішній маркетинг. *Зовнішній маркетинг* визначає роботу компанії з підготовки та визначення ціни, розподілу та пропозиції послуги споживачеві. *Внутрішній маркетинг* забезпечує роботу з навчання та мотивації працівників компанії, націлювання їх на підвищення якості та рівня обслуговування клієнтів.

Умовно всі заходи щодо маркетингу консалтингових послуг можна поділити на два типи. Перший тип (свого роду **активний маркетинг**) дозволяє привертати увагу нових клієнтів, другий (**пасивний маркетинг**) сприяє утриманню та розширенню зв'язків із вже наявними клієнтами. Так, наприклад, якщо послуги консалтингової компанії мають певні характеристики, то клієнт сприймає їх як само собою зрозуміле, якщо цих характеристик немає, то клієнт буде обурений і може відмовитися від замовлення. У цьому маркетинг – не точна наука, що дає однозначні відповіді [31].

В цілому можна погодитися з тим, що консалтингові компанії не проводять активні маркетингові програми, рідко дають рекламу, не проводять акцій. При цьому майже всі угоди з продажу послуг укладаються консультантами та керівниками, а не маркетологами. Більше того, більша частина клієнтів приходить за рекомендаціями існуючих клієнтів, і здається, що цим процесом не можна керувати за допомогою маркетингових програм.

Багато інструментів маркетингу, за які традиційно відповідають маркетологи, як то: «холодні» дзвінки та розсилки пропозицій, реклама, PR, виготовлення візиток та брошур, підтримка сайту, безпосередньо не приносять замовлень.

Звідси напрошується висновок, що маркетологи в сервісному бізнесі зовсім не потрібні. При цьому часто посиляються на практику McKinsey або BCG, які не мають штатних маркетологів.

8.2. Роль маркетологів у залученні замовлень від клієнтів

Клієнт запам'ятає консультаційну компанію і буде щиро рекомендувати своїм колегам з більшою мірою ймовірності у випадку, якщо компанія перевершить його очікування від проекту. Перевершити очікування можна, зробивши завдання швидше, дешевше, з найкращими результатами. Все це можуть зробити лише консультанти, які працюють на конкретному проекті. Маркетологи у даному випадку безсилі.

Для залучення повторних замовлень компанії повинні виділити своїх ключових клієнтів, з якими слід працювати після закінчення проекту. При цьому за кожним ключовим клієнтом має бути закріплений консультант, а не маркетолог. Майже завжди це має бути керівник останнього проекту.

Серед інструментів роботи з такими клієнтами можна виділити такі [3]:

1. Побудову особистих взаємин з представниками і керівництвом клієнта.
2. Проводять додаткові роботи при реалізації проектів.
3. Розширюють знання про галузь клієнта та його компанію.
4. Ініціюють нові контакти на основі пропонування інновацій.
5. Роблять ділові візити, дзвінки.
6. Проявляють інтерес до справ клієнта за результатами реалізованих проектів.
7. Запрошують на заходи, що проводить консалтингова фірма представників клієнта.
8. Беруть участь у заходах, що проводить клієнт.

9. Впроваджують заходи щодо підтримки обізнаності та довіри до консалтингової фірми.

10. Розробляють можливості on-line консультацій на сайті консалтингової компанії.

11. Використовують усі можливості Інтернет для піддержання зв'язків з клієнтами.

12. Проводять розсилку рекламних буклетів та прес-релізів.

13. Роблять презентації на професійних зборах для піддержання своєї репутації в професійних колах і в очах своїх клієнтів.

14. Випускає інформаційні бюлетені, що створює репутацію експертів з даного питання.

15. Впроваджує CRM-технології для впровадження маркетингу взаємовідносин.

Отже, маркетологи у залученні замовлень грають роль хоч і важливу, але багато в чому технічну. Основними «привабниками» запитів та замовлень є консультанти. При цьому вони повинні займатися маркетинговою роботою в неоплачувану пору, що часто де мотивує їх. Компанії зазвичай оплачують час консультантів, витрачений працювати з клієнтом, але забувають про оплату часу, витраченого написання статтею, виступ на конференції, зустріч із перспективним клієнтом.

Підприємства готові винагороджувати результати (підписаний договір), але не винагороджують зусилля. При цьому підписання договору якраз і є результатом цільового впливу на перспективного клієнта, який прочитав статтю, заглянув на сайт, що прийшов на семінар, отримав додаткову цікаву інформацію про себе, свій ринок, своїх конкурентів.

У цій ситуації роль внутрішнього маркетолога має бути схожа на роль диригента оркестру. Він повинен спрямовувати та організовувати зусилля консультантів. Статті, дослідження та семінари повинні проводитись для однієї і тієї ж цільової групи клієнтів.

Має бути баланс між зусиллями маркетолога та консультантів. У цьому такий баланс – питання не тільки різних навичок, а й прибутковості компанії, тому що оплата праці маркетолога і консультантів різна.

Не слід забувати, що за маркетологом залишаються ще й суто технічні функції: організація взаємин зі засобами масової інформації, підготовка та виробництво буклетів та візиток, підготовка інформації для рейтингування, аналіз кращої практики конкурентів, збір відгуків від клієнтів, позиціонування сайту компанії у мережі тощо.

Як мотивувати консультантів на участь у маркетингових програмах? Консультанти зазвичай не мотивовані на участь у маркетингових програмах та розглядають їх як додаткове навантаження. Щоб змінити такий стан речей, компанії необхідно змінити систему мотивації. Мотивація може бути як позитивною, так і негативною.

Позитивна мотивація. Необхідно встановити мінімальну норму часу, яку консультант повинен приділити маркетингу. Компаніям слід оплачувати цей час як час, витрачений на працю з клієнтами. При цьому консультант повинен надати звіт про те, на що він витратив цей час.

Слід розробити спеціальні програми заохочення. Наприклад, щорічно заохочувати тих консультантів, хто написав більшу кількість статей, виступив на більшій кількості конференцій та семінарів тощо.

Необхідно займатися внутрішнім маркетингом, переконуючи, що участь у маркетингових програмах вигідна як компанії, так й особисто консультантам (персональний маркетинг). Написавши статтю, книгу, взявши участь у проведенні публічного дослідження, консультанти записують це ще й у свій актив (резюме).

Негативна мотивація. Компанії можуть розглядати участь консультантів у маркетингових програмах як частину атестації. Чим вища позиція, тим більше часу консультант повинен приділяти розвитку бізнесу. У випадку, якщо консультант не бере участі в маркетингу, шлях нагору може бути закритий.

8.3. Структура департаменту роботи з клієнтами

Структура і чисельність маркетингового підрозділу визначаються типом послуг і розміром підприємства. Кожна галузь консал-тингу вимагає свого підходу, однак буде наведено універсальну модель, яка може бути перетворена на унікальні потреби будь-якої компанії.

У загальному вигляді маркетинговий персонал компанії може бути розбитий за декількома принципами:

- функціональний поділ (розподіл фахівців залежно від галузі маркетингу, за яку вони відповідають);
- за видом послуг (персонал відповідає за маркетинг окремих видів послуг, наприклад за аудит, оцінку та ін.);
- за типами споживачів (державні, приватні, іноземні тощо).

Відділ аналітики повинен займатися збором та обробкою інформації про довкілля. Якщо у компанії виникають проблеми, з якими вона сама не може впоратися, його керівництво може запросити зовнішніх експертів. Часто про багато складнощів, що виникають у клієнта, можна дізнатися з відкритих джерел, наприклад публікацій у пресі. Тому у компанії має бути створений відділ аналітиків, які шукають такі компанії з проблемами та готують пропозиції відповідним компаніям. Крім того, цей відділ повинен готувати новини на основі зібраної інформації та проводити моніторинг активності конкурентів.

Потенційні клієнти. Необхідно стежити за сигналами ринку, що свідчать про готовність того чи іншого підприємства до придбання консалтингових послуг. Такими сигналами можуть бути, наприклад, зміна менеджменту, купівля нових активів, вихід на міжнародні ринки, прихід на ринок сильних глобальних конкурентів.

Конкуренти. Для досягнення успіху консалтингової компанії необхідно цілеспрямовано аналізувати діяльність прямих та непрямих конкурентів. Необхідно вивчати персонал, клієнтів, канали просування, сильні та слабкі сторони конкурентів. Зі свого боку, варто захиститись від сканування конкурентами. Сканування навколишнього середовища може поділятися на відстеження та пошук інформації (зовнішня інформація).

Джерелами зовнішньої інформації можуть бути:

- громадські виступи (часто на таких виступах керівники компаній бувають досить відвертими);
- статті (бажано мати підписку на провідні спеціалізовані сайти, а також на галузеві видання, що відповідають спеціалізації клієнтів);

- оголошення про прийом на роботу;
- пряма реклама (аналізуючи рекламу, можна зрозуміти, що відбувається в компанії: чи просуває вона новий продукт, чи виходить на новий ринок тощо);
- інтернет-сайт (майже завжди на сайті контрагентів можна знайти безліч корисної інформації).

Відділ аналітики повинен проводити постійний моніторинг зовнішнього середовища, виявляти фактори, здатні вплинути на галузь. На основі інформації, що надається цим відділом, має проводитися розробка та коригування стратегії компанії.

Відділ просування в мережі повинен відповідати за наповнення сайту компанії та його позиціонування в мережі. Якщо вся робота з просування базується лише на роботі ІТ-фахівця, то, як правило, це означає провал всього напрямку. Співробітники, які відповідають за цю сферу маркетингу, повинні займатися комплексним інтернет-маркетингом, формулюючи технічне завдання для ІТ-фахівців, а не йти у них на поводу.

Корпоративний сайт. У компанії обов'язково має бути сайт і він повинен як мінімум не відлякувати відвідувачів. І річ тут не в дизайні. Корпоративний сайт не повинен бути строкатим та метушливим, як розважальний. В оформленні сервера має бути корпоративний стиль, сайт має бути наповнений корисною інформацією, яка демонструє компетентність, а не просто розповідає про позитивні сторони компанії. Періодично необхідно проводити маркетинговий аудит сайту, переглядаючи всі його сторінки та видаляючи застарілу інформацію та порожні посилання.

Важливим є зворотний зв'язок із відвідувачами. Відповіді на всі запити повинні бути оперативними.

Участь у спеціалізованих консалтингових форумах і в тих форумах, в яких можуть брати участь потенційні клієнти. Наприклад, якщо компанія спеціалізується на кадровому консалтингу, то ідеальним майданчиком стане сайт www.e-hesurive.ru, створений компанією Ward Howell International.

Клієнтський відділ. Важлива роль маркетологів у залученні замовлень від нових та існуючих клієнтів. Найбільш ефективні канали залучення нових клієнтів та роль у них маркетологів та консультантів: проведення невеликих платних семінарів; громадські виступи на клієнтських зборах; громадські дослідження; статті та публікації.

8.4. Типові помилки у маркетингу консалтингових послуг

Найбільш поширені помилки у маркетингу консалтингових послуг пов'язані зі спробами прямого перенесення до нього прийомів та методів маркетингу, властивих товарним ринкам. Серед особливо яскравих прикладів можна назвати застосування дисконтних карток і купонів, які дають право знижки, пряму масову рекламу, безособове розсилання пропозицій та інших [3].

Неуважне ставлення до конкурентів. Боятися конкурентів не треба, але обов'язково треба відстежувати інформацію про них, щоб знати, що вони собою представляють.

Відсутність реакції на появу негативної інформації про компанію. У загальному вигляді реакція або її відсутність на негативну інформацію компанії залежить від того, на якому рівні та з якого джерела вона виходить. Якщо це явища скривджених конкурентів в Інтернеті, то його можна проігнорувати, але якщо це публікація в засобах масової інформації, то необхідно розбиратися й реагувати, аж до судового розгляду.

Необґрунтоване поєднання різних видів консалтингу. Дуже часто поєднання різних видів консультування в рамках невеликої компанії виглядає пародією на «Велику четвірку», наприклад, поєднання управлінського та кадрового консалтингу. Таке поєднання в очах клієнта може виглядати випадковим і дає привід клієнтам підозрювати консалтингову фірму в непрофесіоналізмі в усіх напрямках.

Неуважне ставлення до власної реклами. Необхідно відстежувати всі виходи власної реклами. Через недостатню уважність може статися таке:

- реклама може не вийти встановлену кількість разів;
- вона може потрапити до області поліграфічного браку;
- прийнята по телефону текстова реклама може містити пере-
кручування;
- реклама, зверстана в рекламному агентстві «на потоці», може
істотно відрізнятися від бажаної;
- банерна реклама може спотворюватись або взагалі бути від-
сутньою при роздруківці статей.

PwC, розміщуючи банерну рекламу в електронному виданні, не простежила за цим, і під час друку матеріалів газети банер компанії був відсутній на сторінці.

Неправильний вибір носіїв реклами. Цільові групи консуль-
тантів рідко читають газети і дивляться телевізор і, взагалі, пере-
важно несприйнятливі до будь-якої реклами. Виходячи з цього,
потрібно особливо ретельно підходити до вибору носіїв реклами.
Деякі консалтингові компанії, копіюючи прийоми маркетингу
товарного ринку, заходять надто далеко. Існує досить поширена
помилка, що клієнти консультантів слухають радіо під час поїздки
в автомобілі або читають спеціальні журнали в літаках. Але це не
так: навіть у машині та під час перельотів вони працюють.

**Відсутність контролю за джерелами надходження замов-
лень.** Досить часто консалтингові компанії лише приблизно знають,
звідки приходить новий бізнес, як ті чи інші заходи вплинули на
залучення клієнтів. У цілому нині маркетинг схожий інвестиційну
діяльність, а для того, щоб оцінювати ефективність інвестицій,
необхідні точні дані.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Що включає в себе маркетинг консалтингових послуг?
2. Яка головна задача консалтингової компанії в області маркетингу?
3. Які чинники впливають на роботу консалтингової компанії і її маркетингову діяльність?
4. Які особливості зовнішнього та внутрішнього маркетингу консалтингових послуг?
5. Які два типи маркетингу в консалтингу слід розглядати?
6. Чим є маркетологи і їх маркетингові програми: центрами витрат чи ланкою в ланцюжку створення прибутку?
7. Яка роль маркетологів у залученні заказів від існуючих і нових клієнтів?
8. Як мотивувати консультантів на участь у маркетингових програмах?
9. Як створюється і працює департамент по роботі з клієнтами? З яких відділів він складається і які функції виконує?
10. Які типові помилки у маркетингу консалтингових послуг?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Внутрішній маркетинг спрямований на забезпечення ефективних взаємовідносин:

- а) менеджменту консалтингової фірми та її співробітників;
- б) співробітників і клієнтів консалтингової фірми;
- в) підрозділів консалтингової фірми;
- г) співробітників консалтингової фірми.

2. Основними завданнями маркетингу консультаційних послуг є:

- а) вивчення та прогнозування ринку (клієнти, конкуренти, партнери);
- б) розробка методів пристосування до ринкових умов (просування товарів);
- в) визначення ефективної цінової політики;
- г) усі відповіді правильні.

3. Конкурентний статус консультаційної фірми - це....

- а) поєднання консультаційного професіоналізму та маркетингової кваліфікації;
- б) прагнення до усталеності колективу, яке формується завдяки механізму відносин, що виникають між людьми при вирішенні загальних завдань;
- в) рівень завантаження під час виконання консультаційних завдань;
- г) внесок консультанта у розширення клієнтури компанії.

4. Традиційними інструментами пропаганди консалтингової фірми є...

- а) розміщення інформаційних матеріалів у електронних та друкованих засобах масової інформації;
- б) проведення зустрічей, семінарів, презентацій, надання безплатних консультацій;
- в) практика спонсорства, участь у соціальних проектах, підтримка навчальних програм;
- г) усі відповіді правильні.

5. Найважливішими методами просування консалтингового продукту є...

- а) рекомендації та обмін інформацією серед клієнтів стосовно консалтингових фірм;
- б) професійні публікації, проведення та участь у семінарах, тренінгах, конференціях та круглих столах;
- в) участь консультантів у роботі асоціацій, добровільних товариств і надання добровільної допомоги;
- г) усі відповіді правильні.

9.1. Специфіка роботи малих консалтингових компаній на ринку

Ефективність діяльності фірм на ринку консалтингових послуг залежить від безлічі різноманітних факторів, наприклад: хто є клієнтом, які спеціалісти працюють у компанії, які методики для аналізу і вирішення проблем використовуються. Існує залежність отримання замовлення від цінової політики компанії та її іміджу.

Специфіка діяльності малих фірм на ринку консалтингових послуг:

- клієнтами є малі та середні підприємства;
- реалізуються не складні проекти, невеликої тривалості та низької вартості;
- укладання договору здійснюється шляхом самостійних пошуків клієнта та завзятих переговорів;
- роботу здійснюють універсальні спеціалісти, які використовують гнучкі методики, що адаптовані під клієнта.

Для вироблення остаточного рішення мале консалтингове підприємство має чітко дотримуватися трьох основних правил консалтингу, а саме:

1) *рішення буде засноване на достовірній інформації.* У процесі вирішення проблем клієнта достовірна інформація має особливе значення. Вона дає можливість прокласти шлях до вирішення поставленого завдання. Процес вирішення проблем починається з попереднього розгляду доступної інформації щодо проекту. Після формулювання початкової гіпотези консультанти зосереджують свою увагу на зборі інформації, її перевірці на достовірність, яка потім належним чином аналізується та дає підтвердження чи спростування гіпотези. Таким чином, збір та аналіз інформації є основним завданням малого консалтингового підприємства.

2) *рішення буде строго структуровано.* Для того щоб при вирішенні проблеми клієнта управлінське рішення було ефективним, необхідно всю інформацію строго структурувати і повністю звільнитися від внутрішніх протиріч і повторень. Усі аспекти проблеми мають бути розділені та чітко визначені (рис. 9.1).

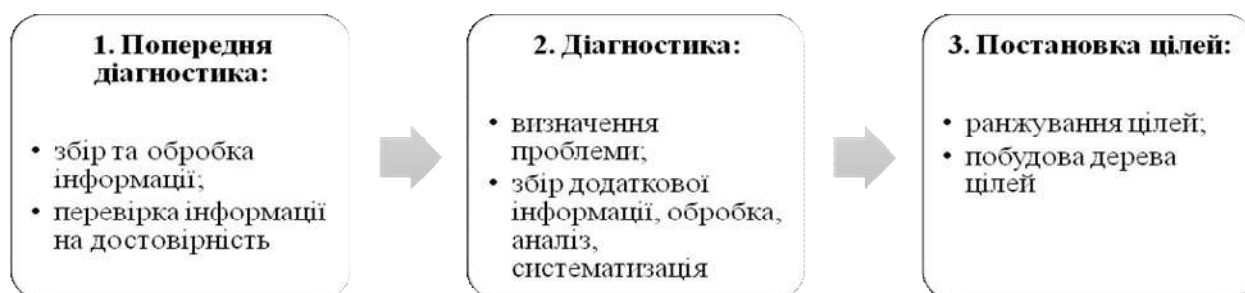


Рис. 9.1. Типова блок-схема діагностики проблеми клієнта

Основна мета діагностики проблеми клієнта – це вивчити проблему, що стоїть перед клієнтом, детально та глибоко, виявити фактори та сили, що впливають на цю проблему, та підготувати всю необхідну інформацію для вирішення проблеми. Додаткова мета – ретельно вивчити важливі аспекти взаємозв'язку між розглянутою проблемою та загальними цілями та результатами діяльності клієнта.

При вирішенні завдань клієнта здійснюється зв'язок між знаннями консультанта та процесом консультування. В даному випадку знанням є інформація, на яку посилається консультант, коли виходячи з наявної в нього достовірної інформації, він робить різні висновки, використовуючи логічні висновки. Модель процесу консультування клієнта представлена на рис. 9.2.

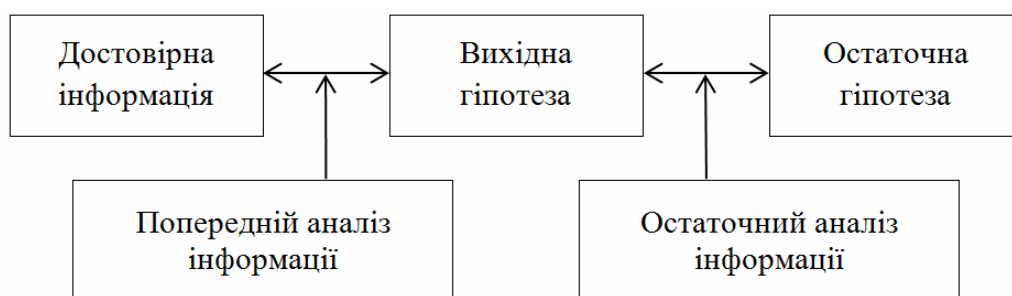


Рис. 9.2. Модель процесу консультування фірми-клієнта

3) рішення буде базуватися на висуванні та аналізі гіпотез. Процес висування та аналізу гіпотез можна розбити на три елементи: визначення вихідної гіпотези; розвиток вихідної гіпотези; перевірка остаточної гіпотези.

Записавши основні гіпотези на папері та визначивши, який аналіз необхідний, щоб довести чи спростувати їх, створюється

карта, слідуючи якій визначається остаточно обґрунтоване рішення. Вихідна гіпотеза виникає з комбінування та структурування інформації. Тому завжди потрібно починати зі збору та аналізу інформації, її структурування. Проблему необхідно розбити на основні компоненти. Далі розглядається вплив кожного фактору і здійснюється виробка по кожному фактору рекомендацій, які можуть бути застосовні. Щоб зробити наступний крок, завдання першого рівня розбиваються на більш дрібні завдання наступного рівня. Потрібно спускатися крок за кроком на нижчі рівні. Кінцева мета цього – скласти «дерево гіпотез». Створивши «дерево гіпотез», мале консалтингове підприємство має собі схему на вирішення проблем клієнта. Остаточний крок: перевірка остаточної гіпотези. Провівши аналіз «дерева гіпотез», мале консалтингове підприємство з усієї сукупності гіпотез вибирає остаточну гіпотезу, яка перевіряється на її відповідність і несуперечність всієї зібраної достовірної інформації, що є у розпорядженні консалтингової фірми.

Структура консультування малим консалтинговим підприємством представлена на рис. 9.3.



Рис. 9.3. Системи консультування малим консалтинговим підприємством

Процес консультування клієнта полягає в обміні інформації, яка знаходиться у розпорядженні малого консалтингового підприємства та клієнта. На вході надходить інформація клієнта та інша додаткова інформація. Вся інформація надсилається в систему підвищення достовірності інформації, яка працює у взаємодії із системою логічних висновків та системою відбору інформації. Система логічних висновків сприяє роботі системи висування та аналізу гіпотез та доповнює знання консалтингової фірми через базу знань малого консалтингового підприємства та систему структурування знань.

Особливу роль відіграє система висування та аналізу гіпотез. Вона важлива не тільки для клієнта, але і для малого консалтингового підприємства. За допомогою цієї системи консалтингова компанія визначає, як працює система консультування, та з'ясовує, як використовуються знання, що надаються клієнту.

9.2. Чинники, що впливають на діяльність консалтингових компаній

Можна виділити основні фактори діяльності малого підприємства на ринку консалтингових послуг:

1. Рішення повинні розроблятися висококваліфікованими фахівцями, базуватися на всій доступній достовірній інформації та знижувати рівень невизначеності під час прийняття рішень.

2. Розроблені рішення мають бути ефективними не тільки для даної поточної ситуації, а й у найближчому майбутньому. А якщо майбутні ситуації є непередбачуваними, тоді необхідно вбудувати в діючу систему механізм управління змінами.

3. Ефективність рішень забезпечується завдяки використанню ключових можливостей консалтингової компанії, вмінню розробляти нові продукти на базі існуючої технології та її напрацюванням у галузі стандартизованих рішень.

4. Стратегія малої консалтингової компанії повинна ґрунтуватися на гнучкому підході до стратегічного планування та специфікації послуг та товарів.

5. Мала консалтингова компанія повинна забезпечувати збереження постійних клієнтів та сумісність рівня складності завдання зі складністю послуг, які вона може надавати.

9.3. Форми взаємодії малих консалтингових компаній та клієнтів

Нижче наведено аналіз особливостей консалтингової діяльності малих підприємств з погляду типових форм взаємодії консультативної компанії та клієнта.

1. Найбільш типова форма взаємодії, коли мале консалтингове підприємство безпосередньо саме отримало замовлення від клієнта та самостійно повністю виконує всю необхідну роботу для клієнта. Дана форма взаємодії дозволяє малому консалтинговому підприємству самостійно повністю виконувати всю необхідну роботу для клієнта (рис. 9.4).

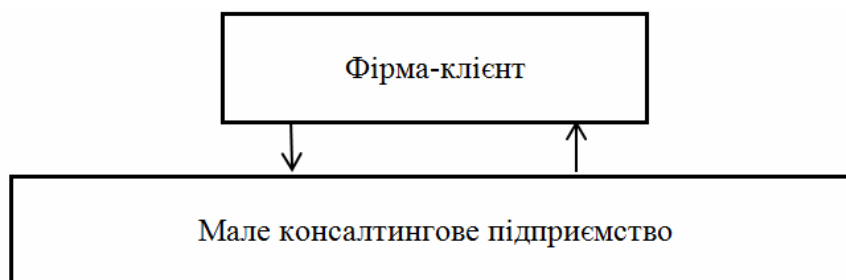


Рис. 9.4. Проста форма взаємодії клієнта і малого консалтингового підприємства

Перевагою цієї форми взаємодії є відсутність залежності від фірм-субпідрядників та прямий контакт із клієнтом.

2. Форма взаємодії, коли частину своєї роботи мале консалтингове підприємство передає фірмам-субпідрядникам (рис. 9.5).

Дана форма взаємодії дозволяє малому консалтинговому підприємству виконувати великі консалтингові проекти для фірми-клієнта. Перевагою цієї форми взаємодії для малих консалтингових фірм є можливість залучення кваліфікованих чужих фахівців та експертів для участі у великому проекті. Збір необхідної інформації в регіонах можна доручити фірмам-субпідрядникам.

3. Форма взаємодії, коли мале консалтингове підприємство отримує частину роботи від великої чи середньої консалтингової компанії (рис. 9.6).

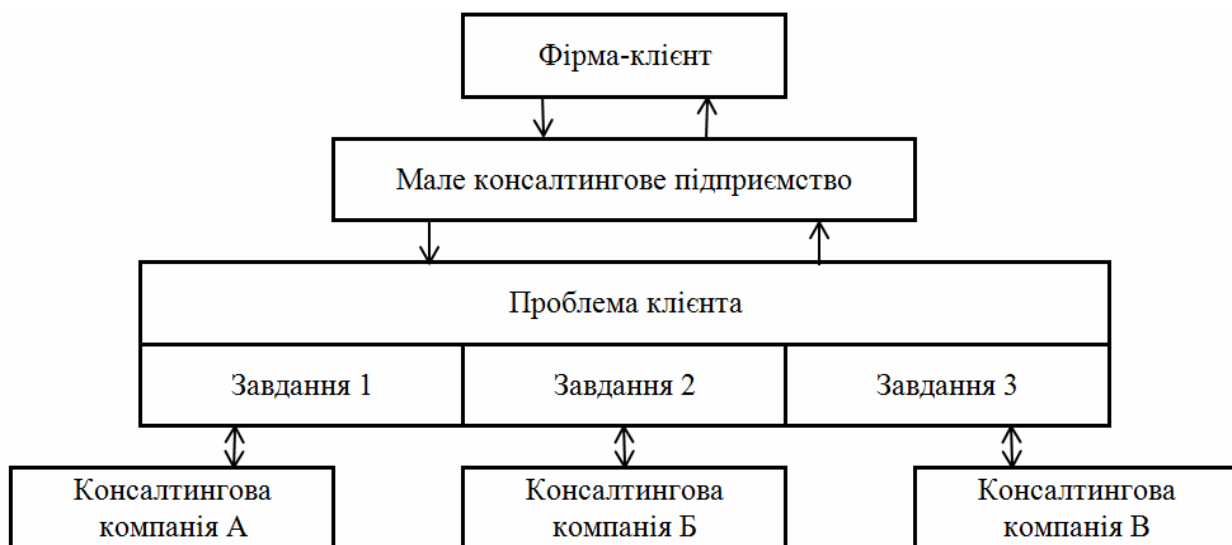


Рис. 9.5. Форма взаємодії, коли частину своєї роботи мале консалтингове підприємство передає фірмам-субпідрядникам

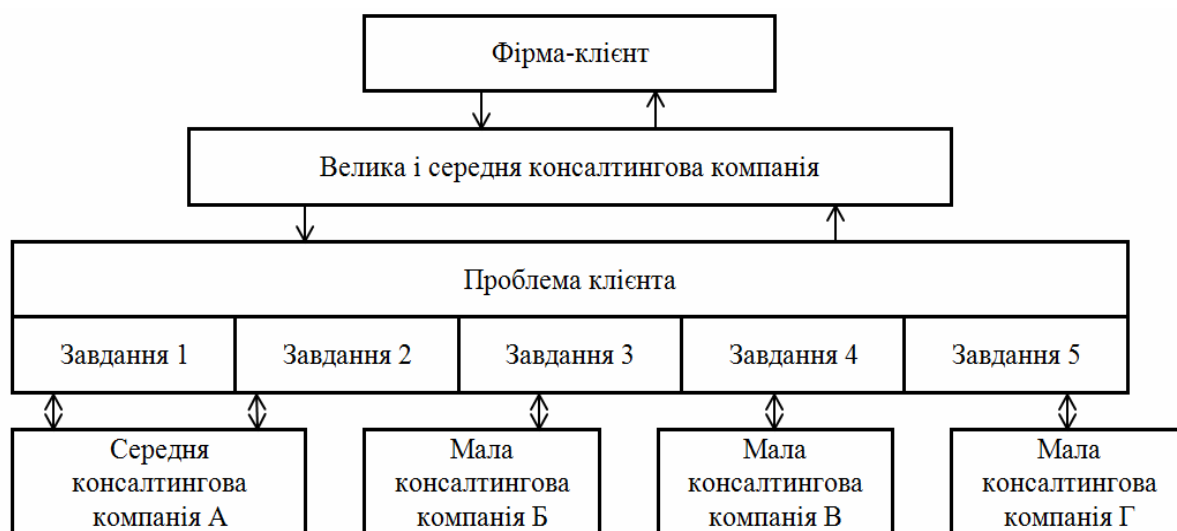


Рис. 9.6. Форма взаємодії, коли мале консалтингове підприємство отримує частину роботи від великої чи середньої консалтингової компанії

Дана форма взаємодії дозволяє малому консалтинговому підприємству брати участь у різних проектах для великих клієнтів, які прямо ніколи не стали б співпрацювати з такою малою консалтинговою компанією. Перевагою цієї форми взаємодії для малих консалтингових фірм є можливість отримати хорошу практику від участі у великому проекті. Збір інформації у регіонах великі та середні консалтингові фірми часто доручають малим консалтинговим підприємствам.

4. Форма взаємодії, коли мале консалтингове підприємство отримує частину проекту чи весь проект від асоціації консультантів (рис. 9.7).

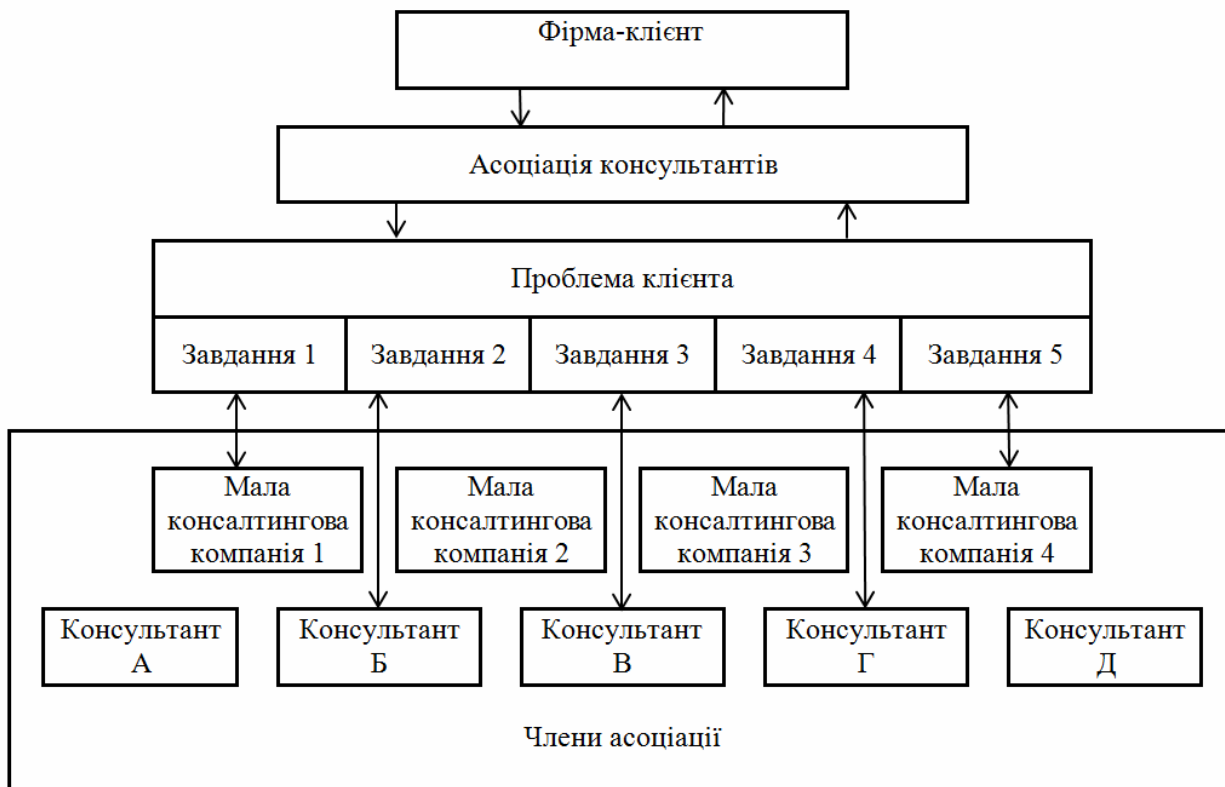


Рис. 9.7. Форма взаємодії, коли мале консалтингове підприємство отримує частину проекту чи весь проект від асоціації консультантів

Дана форма взаємодії дає можливість малому консалтинговому підприємству брати участь як у великих, так і в дрібних консалтингових проектах, включаючи міжнародні програми.

Перевагою цієї форми взаємодії малих консалтингових фірм є можливість отримати хорошу практику від спільної участі у різних проектах коїться з іншими членами асоціації.

9.4. Особливості механізму діяльності малих підприємств на ринку консалтингових послуг

Структура механізму діяльності малих підприємств на ринку консалтингових послуг представлена на рис. 9.8.

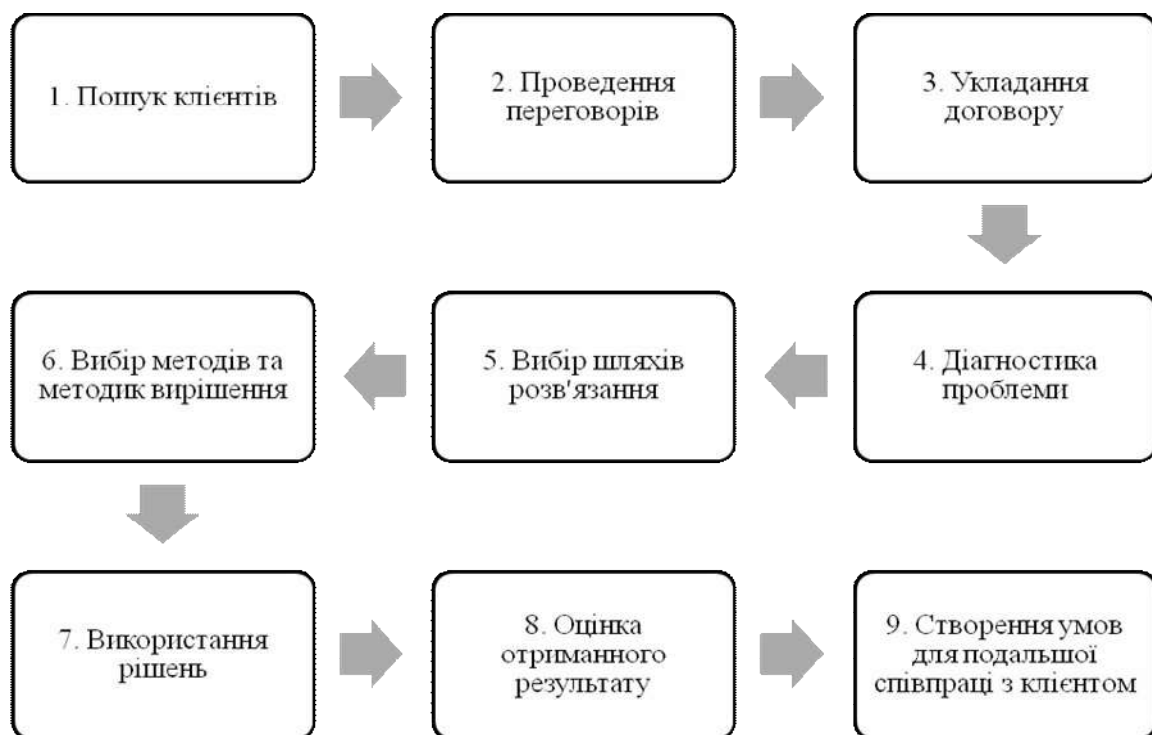


Рис. 9.8. Структура механізму діяльності малих підприємств на ринку консалтингових послуг

Особливості ринку консультаційних послуг у тому, що у компаній, які займаються цим видом діяльності, відсутня можливість показати зразок своєї послуги. Тому перед такими компаніями дуже гостро стоїть завдання залучення клієнтів різними способами: рекламуванням своїх можливостей, через посередників, за рекомендацією попередніх замовників, що позитивно відгукуються про діяльність компанії тощо.

Дослідження показало, що фактори та особливості діяльності малого підприємства на ринку консалтингових послуг визначають необхідність та важливість розробки оптимальної стратегії розвитку, щоб вижити у конкурентній боротьбі з іншими учасниками ринку.

Два аспекти консультаційної діяльності повинні враховуватися при ухваленні рішення про те, якою має бути у майбутньому мала консалтингова компанія.

Спочатку малій консалтинговій компанії необхідно визначити цілі з професійної точки зору (**професійний аспект діяльності**):

1. Якого роду професійною фірмою вона хоче бути?

2. Якими будуть її культура, філософія консультування та роль у вирішенні проблем клієнтів?

3. Чи хоче фірма стати лідером у технічному відношенні та першою пропонувати нову інформацію та нові послуги клієнтам?

4. Чи обмежиться фірма управлінським консультуванням чи надаватиме інші послуги?

5. Які послуги фірма має додати, щоб бути корисною для клієнтів?

6. Які нові послуги, що відповідають спеціалізації фірми та її компетентності, може фірма дозволити собі додати у свій портфель?

Другий стратегічний вимір – це комерційна діяльність (**ділова активність**).

Ключові питання, які потрібно поставити:

1. Що хоче мала консалтингова фірма досягти у бізнесі?

2. Повинна чи стратегія фірми гарантувати просте виживання, помірне зростання або швидке розширення?

3. Якого становища на ринку консалтингових послуг хоче досягти фірма?

4. На які доходи та прибутки фірма має бути націлена?

5. Якою має бути фінансова міць та незалежність фірми?

Ці два аспекти (професійний та діловий) необхідно розглядати у поєднанні.

Зосередження лише на комерційних цілях може знищити компанію у професійному плані. Ігнорування комерційної сторони стратегії може підірвати фінансове становище компанії та зробити професійні стратегії недосяжними.

Типовий перелік конкурентних переваг консалтингової компанії:

1. Технічна кваліфікація консультантів.

2. Продукт, який не можна отримати в іншому місці.

3. Наявність спеціальних знань та досвіду, необхідних для вирішення складних ділових проблем.

4. Швидкість та надійність надання послуг.

5. Низькі ціни.

6. Гарна репутація.

7. Чудові відносини із клієнтами.

Успіх може бути найгіршим ворогом малої консалтингової компанії. Зупинка на досягнутому рівні та відмова від розвитку може коштувати консалтингової компанії втратою конкурентних переваг, а разом з ними і клієнтів.

Завдяки величезним індивідуальним зусиллям, що вживаються і невеликими, і великими консалтинговими компаніями для того, щоб запропонувати нові та найкращі послуги клієнтам, з'являються інноваційні продукти, які активно впроваджуються та створюють конкурентні переваги їхнім консультантам.

Проведення стратегічних змін неможливе без здійснення змін у поточній діяльності малої консалтингової фірми. Тільки практика може показати, що було обрано правильну стратегію. Якщо в результаті реалізації стратегії компанія втрачає конкурентні переваги на ринку, то це має призводити до перегляду стратегії та вироблення нової стратегії.

Деякі малі консалтингові компанії без належної уваги відносяться до детального та точного опису послуг, які вони здатні забезпечити. Вони думають, що такий опис може стати обмежувачем, і їхні кандидатури не розглядатимуться для виконання роботи, яка не відповідає опису послуг. Інші відчувають, що їхні аналітичні здібності та навички вирішення проблем сильні настільки, що вони можуть вирішити практично будь-яку проблему. І все ж таки специфікація послуг і товарів – це основа стратегії малої консалтингової компанії.

Деякі малі консалтингові фірми вважають за корисне для себе розвивати та пропонувати клієнтам унікальні продукти, відмінні від послуг або товарів, що надаються іншими консалтинговими підприємствами.

Такі продукти (наприклад, пакет навчальних програм, підхід до вирішення проблеми, методологія діагностики бізнесу, модель оцінки та управління ризиками тощо) можуть бути конкурентною перевагою малої консалтингової компанії, якщо вони відповідають потребам клієнта і якщо консалтингова фірма успішно продає їх.

Подібно до будь-якого іншого продукту, професійна послуга має свій життєвий цикл. Вона проходить стадії проектування та розробки, тестування, виходу на ринок, зростання, зрілості, насичення та зниження попиту на неї. Швидко застарілі послуги повинні витіснятися швидше за інші. При плануванні стратегії мала

консалтингова компанія повинна наскільки це можливо аналізувати життєвий цикл послуг, щоб уникнути їх старіння і бути готовою змінити існуючі послуги або надати нові послуги в потрібний момент.

Малі консалтингові фірми повинні забезпечувати свої потреби у покращенні послуг та підтримці їх сучасного рівня та розробці нових компетенцій. У багатьох малих консалтингових фірм, провідні фахівці зайняті веденням переговорів і підготовкою нових проектів, тоді як операційні консультанти зайняті обслуговуванням клієнтів, а дослідженням та розробкам приділяється мало уваги.

У консалтингу наявність постійної клієнттури ймовірно важливіша, ніж наявність чудового продукту. Клієнти, які знають та довіряють малій консалтинговій компанії та готові повернутися до фірми з новим завданням, – основний актив. Клієнти залишаються з консалтинговою фірмою, довіряють їй і пропонують роботу знову, тільки якщо вони бачать, що компанія вдосконалює свою продуктивну лінійку і свої можливості відповідно до їх потреб, що змінюються. Інакше їм нема чого повертатися до тієї ж консалтингової компанії.

Облік всіх параметрів дозволить малої консалтингової фірмі сформулювати конкурентоспроможну стратегію своєї фірми. Ця стратегія адекватно відображатиме потенційні можливості малої консалтингової компанії і реально описувати те середовище, в якому належить працювати консалтинговому підприємству.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Яка основна специфіка діяльності малих консалтингових компаній на ринку послуг?
2. Яких правил консалтингу повинно чітко дотримуватися мале консалтингове підприємство при виробленні управлінського рішення?
3. Яких правил необхідно дотримуватися підприємству для вироблення остаточного рішення щодо проблеми клієнта?
4. Яка модель процесу консультування малим консалтинговим підприємством?
5. Які чинники впливають на діяльність малих консалтингових компаній?
6. Які основні типові форми взаємодії консалтингового малого підприємства і компанії-клієнта? Дайте їх характеристику.
7. Які переваги типових форм взаємодії для малих консалтингових фірм?
8. Які особливості механізму діяльності малих підприємств на ринку консалтингових послуг?
9. Дайте характеристику структурі механізму діяльності малих підприємств на ринку консалтингових послуг.
10. На які складові опираються при формуванні стратегії розвитку малих консалтингових компаній?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Специфіка діяльності малих фірм на ринку консалтингових послуг полягає у...

- а) клієнтами є малі та середні підприємства і реалізуються не складні проекти, невеликої тривалості та низької вартості;
- б) укладання договору здійснюється шляхом самостійних пошуків клієнта та завзятих переговорів;
- в) роботу здійснюють універсальні спеціалісти, які використовують гнучкі методики, що адаптовані під клієнта;
- г) усі відповіді вірні.

2. Основна мета діагностики проблеми клієнта – це...

- а) вивчити проблему, що стоїть перед клієнтом, детально та глибоко, виявити фактори та сили, що впливають на цю проблему, та підготувати всю необхідну інформацію для вирішення проблеми.
- б) ретельно вивчити важливі аспекти взаємозв'язку між розглянутою проблемою та загальними цілями та результатами діяльності клієнта.
- в) встановити можливі шляхи виходу із ситуації, що склалася в компанії клієнта, та укласти договір на виконання консалтингового проекту;
- г) усі відповіді вірні.

3. До основних чинників, що впливають на діяльність консалтингових компаній НЕ відносять....

- а) рішення повинні розроблятися високо кваліфікованими фахівцями;
- б) рішення повинні базуватися на доступній достовірній інформації та знижувати рівень невизначеності під час прийняття рішень;
- в) рішення мають бути ефективними;
- г) рішення забезпечуються завдяки використанню стандартизованих рішень у галузі.

4. Перевага форми взаємодії, коли мале консалтингове підприємство отримує частину роботи від великої чи середньої консалтингової компанії, полягає у...

а) можливість отримати хорошу практику від спільної участі у різних проектах коїться з іншими членами асоціації;

б) дозволяє брати участь у різних проектах для великих клієнтів;

в) дозволяє виконувати великі консалтингові проекти для фірми-клієнта;

г) дозволяє самостійно повністю виконувати всю необхідну роботу для клієнта.

10.1. Результативність та якість консалтингової діяльності

Сучасна концепція управління результативністю ґрунтується на ідеї максимізації доданої цінності для клієнтів шляхом оптимізації бізнес-процесів і забезпечення раціонального використання ресурсів для їх здійснення. У зв'язку з цим, консультування як комплексна проектна та організаційно-управлінська діяльність спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємств та організацій у сфері виробництва, фінансів, комерції, збуту, маркетингу, управління, персоналу тощо.

В основу оцінювання результативності консалтингової діяльності мають бути покладені принципи актуальності, достовірності і перспективності, що забезпечують прийняття раціональних рішень як у консалтингових компаніях, так і в клієнтських організаціях.

Результативність – ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів.

Ефективність – зв'язок між досягнутим результатом та використаними ресурсами.

Для оцінювання консалтингової діяльності слід вирізнити результативність консультування [43]:

- 1) за рівнем прояву результатів (результати, що проявляються на глобальному, макро- і мікрорівнях);
- 2) за формою матеріального втілення (консалтингові продукти і консалтингові послуги);
- 3) за характером об'єктивності вимірювання (об'єктивні і когнітивні);
- 4) за механізмом прояву (безпосередній і опосередкований).

Консультування на глобальному рівні, генерує, ретранслює і впроваджує нові управлінські технології, результатом чого стає зростання продуктивності соціально-економічних систем.

Основними призначеннями консультування у контексті створення цінності на глобальному рівні є:

- 1) формування платформи розвитку економічних систем макро-, мезо-, мікрорівнів, що має забезпечити підвищення рівня продуктивності і результативності функціонування економічних систем унаслідок впровадженню нових інноваційних технологій;

2) ефективний перерозподіл інновацій від розробників до споживачів, який сприяє зниженню витрат на створення і впровадження нових технологій, інформаційної асиметрії у процесі розвитку інновацій;

3) аналітичні дослідження практики функціонування і розвитку підприємств різних ринків, сфер, напрямів і масштабів діяльності, які сприяють наповненню інформацією про найкращу практику і досвід ефективного функціонування і розвитку підприємств;

4) розробка, поширення нових технологій розвитку підприємств, удосконалення методів і технологій управління економічними системами, посилення ролі нематеріальних активів для забезпечення конкурентних переваг.

Характеризуючи результативність консалтингової діяльності на макрорівні, слід зазначити, що прирощення цінності відбувається внаслідок розвитку економіки окремих регіонів, галузей, сфер діяльності або національних систем. Інтенсивність зростання економічних суб'єктів і /або систем внаслідок застосування інновацій можна розглядати як результативність консалтингової діяльності.

На мікрорівні результативність консультування визначається, по-перше, акцептованою цінністю клієнтських організацій, які в процесі взаємодії задовольняють потреби у фахових порадах і кваліфікованій допомозі для забезпечення розвитку компаній, по-друге, прирощенням досвіду, активів і репутаційного капіталу, які внаслідок взаємодії з клієнтськими організаціями отримує консалтингова компанія.

Аналіз доданої цінності на мікрорівні дає можливість зрозуміти, що цінність на рівні клієнтської організації формується на підставі цінності, що з'являється внаслідок подолання проблем розвитку компанії і цінності, що отримують окремі робітники або позиційні групи у процесі консультування.

Консалтинг має свій предмет діяльності, свої специфічні технології, а також своїх фахівців, які, у свою чергу, повинні мати високий рівень професіоналізму. Вони мають деякі якості, яких немає в інших. Це є в першу чергу: особливі професійні знання та навички, здібність надати інтенсивну професійну допомогу, неупереджений погляд на проблему з іншого боку, володіння технологією обґрунтування рішень, прийнятих керівництвом, здійснення навчання шляхом консультування.

Одним з важливих критеріїв оцінювання результатів консультування є якість проведеної роботи.

Якість – це сукупність властивостей і характеристик продукту чи послуги, яка націлена на задоволення явних чи прихованих потреб [34]

Відповідно до методики Європейської федеральної асоціацією з економіки і управління FEASO, управління якістю консультаційних послуг має три рівні – А, В і С [14]:

А – базовий рівень, зосереджений на розробці політики якості послуг.

В – дотримання параметрів, спрямований на контроль процесу консультування на всіх етапах.

С – загальне керівництво якістю роботи, спрямоване на концентрацію зусиль щодо підвищення кваліфікації консультантів.

Якість – це результуюча, взаємодії багатьох факторів: досвіду клієнта і консультанта, інформації, організації процесу консультування тощо. Матеріальна відповідальність консультанта за якісно виконану роботу не може перевищувати розміру сум гонорару, так як вони не відповідають за неякісну роботу клієнта. Види санкцій обумовлюються в контракті. Гарантії можуть бути – заміна консультанта, підтримка зв'язків на гарантійний термін, жорстке дотримання строків.

10.2. Критерії і оцінка результативності роботи консалтингової компанії

Напрямки оцінки результативності консультування: переваги, одержувані клієнтом; процес консультування; переваги, одержувані консультаційною фірмою.

Результати співпраці консультанта і компанії клієнта з консультаційного проекту можна умовно розділити на дві групи: **прямі** і **непрямі** (або опосередковані), які у свою чергу можуть бути представлені кількісними та якісними показниками (рис. 10.1) [34].

До *кількісних прямих результатів* відносять, насамперед, зниження витрат, збільшення рентабельності, освоєння нових видів продукції тощо.

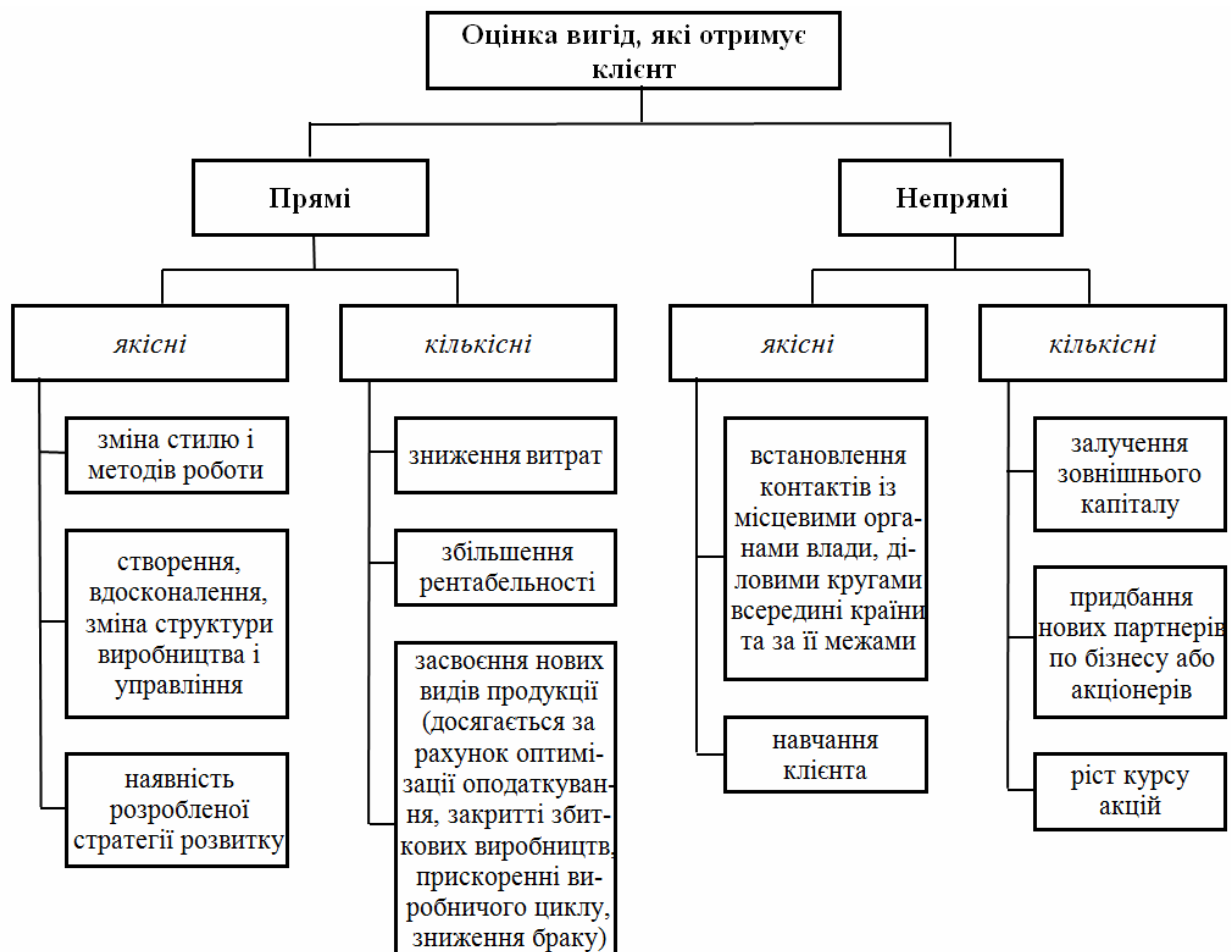


Рис. 10.1. Результати співпраці клієнта і консультаційної компанії

Зазначені результати виявляються швидко і дають відчутний ефект через реалізацію таких рішень, як: оптимізація оподаткування; зупинка та закриття збиткових виробництв; ліквідація зайвого обладнання; прискорення виробничого циклу; зниження шлюбу тощо.

Якісні прямі результати простежуються у зміні стилю та методів керівництва, у зміні структури виробництва та управління організацією, у доведенні до працівників розробленої стратегії бізнесу, у нових знаннях та новому досвіді вирішення поточних та перспективних завдань.

Серед непрямих результатів відзначимо *кількісні непрямі*, до яких слід віднести залучення інвестицій, придбання нових бізнес-партнерів, зростання курсу акцій, а до *якісних непрямих* – встановлення контактів з місцевими органами влади, нові позиції у ділових колах, а також результати навчання клієнта.

Критеріями результативності для консультаційної організації зазвичай виступають:

1. Розширення ринку та обсягу послуг (ціна проекту, рентабельність проекту, витрати на маркетинг, структура персоналу).
2. Економічні показники (прибуток, структура витрат, виробіток на одного консультанта, питома вага зарплати у вартості проекту).
3. Якість розробок і рекомендацій (наявність позовів по проекту, наявність позитивних відгуків, наявність рекомендацій, задоволеність роботою клієнта).
4. Повторне звернення клієнта (наявність перспектив подальшої співпраці).
5. Зростання професіоналізму (досвід вирішення проблем подібного роду, знання специфічних особливостей клієнтських організацій подібного типу, вдосконалення методичного інструментарію).
6. Економічність (забезпечення соціально-економічного ефекту в зіставленні з витратами на консультування).

Оцінка процесу консультування проводиться в обов'язковому порядку. Основними критеріями результативності для консультаційної фірми є: розширення ринку послуг, збільшення прибутку, наявність позитивних відгуків, зростання професіоналізму тощо.

Система вимірників і оцінок у клієнтській організації наступна.

Переваги, одержувані клієнтом – це нові здібності, вміння та навички, нові форми поведінки, нові введені системи; можливі методи при цьому: опитування, бесіди, спостереження.

Оцінка процесу консультування – це керівництво виконанням завдання, засоби для його виконання, оцінка стилю консультування.

Загальні питання – це правильність вибору консультанта, втрати часу через неефективну роботу тощо.

Організації-клієнти, запрошуючи консультантів для надання їм консультаційної допомоги, несуть певні матеріальні витрати і тому зацікавлені в окупності засобів. Консультанти, в свою чергу, також хочуть знати про результати своєї діяльності.

Результативність консультаційної діяльності необхідно визначати, виходячи з кількох аспектів. Консультаційна діяльність, як

процес, складається з кількох логічних етапів, які мають послідовність у часі. Після виконання пунктів консультаційного договору необхідно визначити його результативність, проаналізувати весь процес, кожен його етап.

Крім того, необхідно спостерігати за діяльністю підприємства щодо використання рекомендацій консультантів, з'ясувати, чого керівники навчилися, що засвоїли, наскільки можуть продовжувати самостійно те, що почали консультанти. Необхідно визначити і стан, якого досягла організація, враховуючи поради консультантів.

Головна складність у визначенні ефекту консультування, навіть у тому випадку, коли наявні зміни у результатах виробництва, полягає в наступному. Будь-яка господарча операція насамперед є відкритою системою. Тому при паралельному впливі факторів, які не пов'язані з консультуванням (зміни цін, структурні зсуви, нові капітальні вкладення тощо), важко відрізнити внесок консультантів від внеску працівників клієнта. Для подолання цих труднощів відомий поки один шлях – використання відповідних коефіцієнтів, які визначаються за допомогою експертних оцінок. Експертами є керівники і консультанти.

Наступним ключовим питанням при визначенні економічної ефективності консультування є вибір показників, на підставі яких можна її оцінити.

Практика консультування показує, що в результаті консультування щось збільшується (наприклад, обсяг продукції, прибуток) або зменшується (собівартість). Тому в тексті договору доцільно вказувати напрямки, в яких консультування може дати позитивні результати, тобто обговорити перелік показників. Після проведення етапу діагностики консультанти повідомляють замовника про результати, і сторони обговорюють конкретний показник, за яким визначається ефект.

Після завершення необхідних організаційних змін здійснюється оцінка того, що було зроблено, які результати отримані, наскільки досягнуті поставлені цілі, в чому причини відхилень від проекту. При необхідності здійснюють коригувальні заходи. Оцінка також повинна бути спрямована на розрахунок ефективності проекту.

Насамперед необхідно якісно (суб'єктивною описовою, рейтинговою або бальною оцінкою) або кількісно (системою показни-

ків) оцінити отриманий ефект, який може бути економічним, управлінським, технічним, науковим, соціально-культурним, екологічним тощо.

Для підвищення ефективності консультанти залучають клієнтів в процес консультування, навчають клієнтів своїм прийомам роботи, беруть участь у реалізації пропозицій.

Напрями оцінки результатів консультування наведено в табл. 10.1 [43].

Таблиця 10.1

Оцінка результатів консультування

Напрямок оцінки	Вид результату (ефекту) / показники, що підлягають оцінці
План завдання (контракт)	Ясність, реалістичність та відповідність потребам клієнта. Якість постановки цілей. Розподіл ролей та відповідальності.
Керівництво виконанням завдання	Гнучкість первинного плану. Оцінка керівництва та підтримки завдання з боку консультаційної організації. Контроль клієнтом виконання завдання. Наявність проміжної оцінки.
Кількість та якість засобів для виконання завдання	Забезпечення консультантами групи необхідної кількості осіб, компетентності, структури. Забезпечення клієнтом засобів для виконання завдання.
Оцінка стилю консультування	Характер стосунків між сторонами. Взаєморозуміння, довіра, підтримка. Правильність вибору моделі консультування: - відповідність можливостей клієнта та завдання, що вирішується; - увага до підготовки кадрів клієнта; - використання можливостей для підвищення ступеню залучення клієнта в процес консультування; - використання можливостей для отримання від консультанта знань та досвіду.

10.3. Економічна ефективність та економічний ефект

Вираженням результатів консультування виступає економічний ефект, який проявляється у вигляді підвищення ефективності, наприклад, маркетингового комплексу, збуту, виробництва, управління, фінансової діяльності тощо, при цьому його безпосереднім виразом є збільшення обсягів реалізації, прибутку, скорочення витрат, підвищення продуктивності праці тощо.

Економічний ефект – корисний результат економічної діяльності, що вимірюється як різниця між грошовими доходами від такої діяльності та грошовими витратами на її здійснення.

Економічний ефект – кількісна та якісна характеристика впливу елементів економічної системи на результативність її функціонування. На відміну від технічної, технологічної та інших неекономічних ефектів, економічний ефект існує переважно у грошовій формі й є грошовим доходом.

Економічний ефект може досягатися різними способами, тому ключовим аспектом консультування є оцінка його економічної ефективності через оцінку рішень, запропонованих за підсумками консультування, і досягнутих результатів.

Оскільки оцінка отриманих результатів передбачає досягнення певного ефекту, ефективність консультування може бути оцінена шляхом підрахунку економічного ефекту від роботи консультантів або визначення реальних позитивних змін. На основі цього можна оцінити ефективність консультування.

Можна виділити такі рівні ефективності консультаційної діяльності [43]:

- *неефективна* – немає позитивного результату в заданому напрямку або є певний сприятливий ефект, проте він супроводжується більшими і невиправданими витратами матеріального, трудового, тимчасового порядку.

- *малоефективна* – є позитивний результат, але він значно нижчий за очікуваний або пов'язаний з великими витратами, недостатньо виправданими з погляду сучасного рівня.

- *середноефективна* – в основному досягнуто наміченого результату.

- *високоєфективна* – максимальний позитивний ефект при мінімальних витратах.

Залежно від способу виміру розрізняють *валовий* (загальний, інтегральний) ефект, *умовно чистий* ефект, *чистий* ефект. Під валовим економічним ефектом розуміють валовий дохід фірми як суму валової виручки від реалізації продукції чи послуг. Під умовно чистим ефектом – валовий дохід мінус експлуатаційні витрати (амортизація, матеріали, заробітна плата). Під чистим ефектом – умовно чистий ефект мінус податки і прирівняні до них витрати. Поняття «умовно чистий економічний ефект» практично тотожне поняттю «умовно чистий валовий прибуток», а поняття «чистий ефект» – поняттю «чистий прибуток».

Від економічного ефекту слід відрізнити ефект соціальний та ефект духовний. Вони також мають суспільне походження. Однак між ними існують суттєві відмінності. Соціальний ефект – це кількісна й якісна характеристика впливу певного елемента економічної системи на результативність функціонування соціальної системи (сфери) суспільства, духовний ефект – той же вплив на результативність функціонування духовної системи (сфери) суспільства. Коли говорять, що певний елемент економічної системи має більший соціальний або духовний ефект, ніж інший елемент цієї ж системи, то мають на увазі різну міру його впливу на розвиток соціальних умов життя людини або її духовний та інтелектуальний розвиток. На відміну від економічного ефекту, ефекти соціального і духовного порядку лише у своїй певній частині набувають грошової форми існування. Переважно і в своїй основній частині ці ефекти не можуть бути ні в грошових доходах виробників, ні в грошових витратах споживачів, тобто вони мають позаекономічну форму існування, яка може бути відображена в таких спеціальних параметрах та індикаторах, як величина вільного часу, духовне здоров'я нації, рівень життя населення тощо.

Ефект може бути негайним, тобто отриманим в процесі консалтингу, або відстроченим – отриманим після певного часу.

Економічний ефект може бути отриманий [31]:

- за рахунок приросту вигоди (доходу, прибутку);
- за рахунок економії матеріальних, людських, інформаційних ресурсів;
- за рахунок зниження втрат, наприклад, пов'язаних з виробничими, комерційними, фінансовими ризиками.

У загальному вигляді економічний ефект може визначатися за формулою (10.1)

$$E_i = P_i \cdot K_{1i} \cdot K_{2i} \quad (10.1)$$

де E_i – економічний ефект від консультування за i -м показником;

P_i – зміни (приріст, зменшення) за i -м показником;

K_{1i} – частка консультування в результатах робіт за i -м показником;

K_2 – частка консультантів в отриманні ефекту.

Коефіцієнти K_1 та K_2 консультанти і клієнт визначають після впровадження рекомендацій консультантів. При необхідності, якщо сторони не доходять згоди при визначенні частки консультування і консультантів, можна запросити експертів – представників третіх організацій, які знають суть справи. Якщо з будь-яких причин схвалено рішення впровадити рекомендації, то можна визначити умовний економічний ефект.

При використанні цієї формули виникає питання: за який період часу потрібно взяти результати роботи по 1-му показнику? При розв'язанні цього питання треба щоразу враховувати особливості конкретної угоди. Залежно від обсягу заходів можна взяти період від кварталу до кількох років, починаючи відлік з етапу впровадження рекомендацій.

У випадку, коли консультаційні рекомендації містять велику кількість заходів, кінцевий ефект можна визначити не на момент завершення робіт за конкретною угодою, а через деякий час після їхнього завершення. Тому розрахунку ефективності і вибору періоду визначення результатів повинен передувати аналітичний огляд стану справ на початок впровадження рекомендацій консультантів, а також тих змін, що відбуваються далі.

Виникає і таке питання: в яких випадках використовувати загальну формулу, а коли користуватися іншими можливостями? Часто прямим результатом консультування є збільшення обсягу продукції, яка реалізується, або зменшення собівартості, що відбивається у вартісних показниках. Тоді і рекомендується використовувати саме цю формулу.

Одним з основних показників оцінки консультування у виробництві є приріст прибутку. Це пояснюється тим, що приріст прибутку синтезує зменшення витрат, зростання обсягів продукції, яка реалізується, і оцінює зміну обсягу прибутку. Розрахунок цього показника рекомендується проводити за формулою (10.2)

$$E_n = \left(\frac{A_2 - A_1}{A_1} \cdot \Pi_1 + \frac{C_1 - C_2}{100} \right) \cdot A_2 \cdot K_1 \cdot K_2, \quad (10.2)$$

де E_n – економічний ефект завдяки прибутку;

A_1, A_2 – обсяг реалізованої продукції до та після раціоналізації робіт;

C_1, C_2 – витрати на 1 грн. реалізованої продукції до та після раціоналізації робіт;

Π_1 – прибуток від реалізації продукції до впровадження робіт;

K_1, K_2 – частка консультування та участі консультантів.

У деяких випадках консультування виявляє особливий вплив на роботу по зниженню умовно-змінних витрат, тому цей результат можна оцінити окремо, використовуючи формулу (10.3)

$$E_{y-z} = \varphi_{y-z} \cdot K_1 \cdot K_2, \quad (10.3)$$

де E_{y-z} – економічний ефект завдяки зниженню умовно-змінних витрат в собівартості;

φ_{y-z} – економія умовно-змінних витрат.

Економія умовно-змінних витрат визначається за формулою прямим розрахунком (10.4):

$$\varphi_{y-z} = E_m + E_n + E_z + E_{\bar{o}} + E_n + E_o + E_y, \quad (10.4)$$

де E_m – економія від зниження матеріальних витрат;

E_m – економія палива та енергії на технологічні потреби;

E_z – економія фонду заробітної плати працівників;

$E_{\bar{o}}$ – економія від зменшення витрат від браку продукції;

E_n – економія від зменшення невиробничих витрат;

E_o – економія витрат на підготовку та освоєння виробництва;

E_y – економія витрат на утримання та експлуатацію устаткування.

Оцінку ефективності консультування можна визначити, зіставляючи результати з витратами. Розрахунок проводиться за формулою (10.5)

$$E_{\kappa} = \frac{\Delta Q}{B} \cdot K_1 \cdot K_2, \quad (10.5)$$

де E_{κ} – ефективність витрат на консультування;

ΔQ – приріст обсягу продукції;

B – витрати на консультування.

Матеріальна відповідальність консультантів за результати роботи не може перевищувати розмір сум, отриманих консультантами від клієнта. Це обумовлено тим, що консультанти не залучаються до поточних справ клієнтської організації, а тому не можуть нести відповідальності за неправильні дії або дії клієнта, що суперечать закону. Право вибору альтернатив та прийняття рішень щодо запровадження змін належить клієнту.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Що є спільного в понять результативність та ефективність?
2. За якими ознаками оцінюють результативність діяльності консультанта?
3. Що розуміється під якістю консультування?
4. Дайте характеристику прямим та непрямим показникам оцінки результатів співпраці клієнта та консультанта.
5. Які переваги від роботи із клієнтом отримує консультант і консультативна компанія?
6. Як можна оцінити результат консультування?
7. Як визначити економічний ефект від консультативних послуг? В чому різниця між валовим, умовно чистим і чистим ефектом?
8. Рівні ефективності консультативної діяльності.
9. Чи завжди можна точно оцінити внесок консультанта в результаті його рекомендацій і чому?
10. У яких випадках залучення зовнішнього консультанта більш виправдано, ніж використання власних ресурсів?
11. В чому різниця між економічним, соціальним та духовним ефектами?
12. Як розрахувати економічний ефект?
13. В яких випадках використовувати загальну формулу розрахунку ефекту, а коли користуватися іншими можливостями?
14. Як розрахувати приріст прибутку?
15. Яка відповідальність консультанта за результати його роботи?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів – це...

- а) результативність;
- б) ефективність;
- в) економічний ефект;
- г) рентабельність проекту.

2. За рівнем прояву вирізняють результативність, яка поділяється на...

- а) результати, що проявляються на глобальному, макро- і мікрорівнях;
- б) консалтингові продукти і консалтингові послуги;
- в) об'єктивні і когнітивні;
- г) безпосередні і опосередковані.

3. Зниження витрат, збільшення рентабельності, освоєння нових видів продукції відносять до...

- а) прямих кількісних показників;
- б) прямих якісних показників;
- в) непрямих кількісних показників;
- г) непрямих якісних показників.

4. Як оцінюється результат консультування за кількістю і якістю засобів для виконання завдання?

- а) ясність, реалістичність та відповідність потребам клієнта;
- б) гнучкість первинного плану;
- в) забезпечення консультантами групи необхідної кількості осіб, компетентності, структури;
- г) взаєморозуміння, довіра, підтримка.

5. Корисний результат діяльності, що вимірюється як різниця між грошовими доходами від такої діяльності та грошовими витратами на її здійснення – це...

- а) економічний ефект;
- б) соціальний ефект;
- в) організаційний ефект;
- г) духовний ефект.

6. Економічний ефект може бути отриманий за рахунок...

- а) приросту вигоди (доходу, прибутку);
- б) економії матеріальних, людських, інформаційних ресурсів;
- в) зниження втрат, пов'язаних з виробничими, комерційними, фінансовими ризиками;
- г) усі відповіді вірні.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Анкетування – метод створення документальної інформації.

Аналіз беззбитковості – форма аналізу діяльності підприємства на основі співвіднесення обсягів виробництва продукції та виручки від її реалізації, що має в основі поділ витрат на постійні та змінні.

Аналіз кон'юнктури ринку – вивчення особливостей ринку чи окремих його сегментів і тих змін, які відбуваються у ньому під час спостереження порівняно з попереднім періодом.

Аналіз чутливості проекту – аналіз імовірної зміни результатів проекту внаслідок незначних змін його вхідних параметрів. Застосовується переважно при оцінюванні ризику інвестиційного проекту.

Асоціація консультантів – добровільне об'єднання, засноване на членстві, мета якого – пропаганда професійних норм консультаційної діяльності та створення ринку консультаційних послуг. Розрізняють регіональні, національні, міжнародні об'єднання. Можливе членство у кількох асоціаціях одночасно.

Аудит персоналу (кадровий) – інструмент управління кадровим процесам, який полягає в оцінці відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку, діагностиці причин виникнення проблем з вини персоналу, а також оцінці їхньої важливості та можливості вирішення, формулювання конкретних рекомендацій керівництву та службі управління персоналом щодо їх усунення.

Аутсорсинг (від англ. Outsourcing або Outside resource using – використання зовнішніх ресурсів) – це передача сторонньому підприємству деяких бізнес-функцій або частин бізнесу компанії.

Аутстафінг – це послуги з виведення співробітників поза штат замовника («out» – вивід, «staffing» – штат). Виводить «за штат» здебільшого допоміжний персонал.

Бенчмаркінг (Benchmarking) – постійний процес, під час якого вимірюються дані щодо продуктів, послуг, процесів та виробничих технологій на провідних підприємствах.

Бізнес-консалтинг – забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками або іншими ресурсами, що допомагають йому в оптимізації сформованого на підприємстві фінансово-економічного стану в межах чинної нормативно законодавчої бази.

Бізнес-система – підприємство, що функціонує в ринковому середовищі, має, як і будь-яка система, на вході певні ресурси, що трансформуються в процесі виробництва в деяку сукупність цілей, на виході – результат – послуги.

Бізнес-процес – це система послідовних, цілеспрямованих і регламентованих видів діяльності, у якій у вигляді управляючого впливу і з допомогою ресурсів входи процесу перетворюються на виходи.

Впровадження рішень – це форми участі консультанта у реалізації своїх пропозицій.

Гонорар – вартість роботи консультанта певної кваліфікації.

Ділова гра – імітація господарської чи іншої діяльності підприємства в навчальних, виробничих або дослідницьких цілях, виконувана групою осіб на моделі об'єкта.

Дискусійна група – це зустріч, на якій є присутніми більше одного співробітника клієнтської організації.

Договір абонементний – це договір, яким клієнт запрошує консультанта 1 – 3 рази на місяць у компанію, де він бере участь у нарадах, дає індивідуальні консультації, проводить навчальні заняття тощо.

Договір з впровадження укладається у випадках, коли програма робіт зрозуміла ще до підписання договору і має на меті забезпечити плавний та безболісний процес впровадження з урахуванням існуючого становища.

Інструментарій консультанта – комплексом методичних підходів і способів роботи з інформацією, яка характеризує клієнтську організацію загалом і конкретну ситуацію, над вирішенням якої працюють консультанти.

Інтерв'ю – це зустріч один на один між консультантом і співробітником клієнтської організації.

Економічний ефект – кількісна та якісна характеристика впливу елементів економічної системи на результативність її функціонування.

Економічний ефект – корисний результат економічної діяльності, що вимірюється як різниця між грошовими доходами від такої діяльності та грошовими витратами на її здійснення.

Ефективність консультування – зв'язок між досягнутим результатом та використаними ресурсами.

Кваліфікація консультанта – ступінь і вид професійної підготовки, необхідні для виконання конкретного виду роботи.

Клієнт – особа, яка відіграє провідну роль у консультаційному проекті: веде переговори, підписує контракт, працює з консультантами.

Клієнтська організація – організація, яка укладає контракт з консультаційною фірмою (консультантом). На практиці поняття «клієнт» і «клієнтська організація» можуть використовуватися як синоніми.

Комунікації – спосіб спілкування і передачі інформації від людини до людини у вигляді усних і письмових повідомлень, мови рухів тіла і параметрів мови. Ефективність К. багато в чому визначається станами, в яких перебувають особи, що вступають у К.; залежно від обставин ці стани можуть змінюватися.

Комунікативний процес в консалтингу – це інтерактивний діалог між консультантом і клієнтом, який здійснюється на всіх стадіях консалтингового процесу

Комунікація вербальна – словесна взаємодія консультанта і клієнта, яка здійснюється за допомогою знакових систем, головною серед яких є мова

Комунікація невербальна – система невербальних символів, знаків, кодів, що використовуються для передачі повідомлення. Включає: паралінгвістичні і екстралінгвістичні компоненти; міміку і погляд; жести; пози й ходу; проксеміку; контакт очей

Консалтинг (від англ. *to consult* – консультувати, радити; *consulting* — консультування) – це професійна інтелектуальна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги щодо консультування керівників з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності

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

Консалтинг операційний пов'язаний з операційним розвитком компанії-клієнта і полягає в підвищенні ефективності операційного управління, зокрема оптимізації бізнес-процесів, фінансових потоків, управлінні якістю, персоналом, витратами, постановці управлінського обліку.

Консалтинг організаційний пов'язаний з організаційною функцією управління і полягає в підвищенні ефективності організаційного управління, зокрема в розробці організаційної структури компанії-клієнта, підвищенні організаційної ефективності, оформленні бізнес-процесів.

Консалтинг стратегічний пов'язаний з корпоративним розвитком компанії-клієнта і полягає в розробці управлінських рішень, пов'язаних з майбутнім розвитком підприємства, розробкою корпоративних стратегій, стратегічним позиціонуванням і забезпеченням стійких конкурентних переваг клієнтів.

Консультант внутрішній – це фахівець компанії, який працює в її штаті.

Консультант зовнішній – це незалежний консультант або консультаційна фірма, які надають послуги на підставі договорів.

Консультант-універсал («дженералістів») вивчає глобальні проблеми, вирішує питання, що вимагають багатосторонніх знань, що виходять за межі вузької спеціалізації.

Консультант-фахівець є фахівцем у вузькій галузі знань, але глибоко знає її специфіку, володіє процедурами, методиками, які необхідні для вирішення проблем у даній галузі.

Консультаційна послуга – особливий товар, оцінка вартості та корисності якого ускладнюються специфічним ставленням споживачів до його удаваної невідчутності й унікальності.

Консультаційна фірма – організація, що спеціалізується на наданні консультаційних послуг.

Консультаційний проект – сукупність дій клієнта і консультанта щодо здійснення змін в організації з метою отримання бажаного результату.

Консультація – послуга, надана незалежною особою певної кваліфікації у сфері вирішення проблем зацікавленої організації.

Консультавання – діяльність, яку здійснюють професійні консультанти, що спрямована на обслуговування потреб організацій у консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах з проблем їхнього функціонування та розвитку.

Консультавання експертне – модель побудови відносин між клієнтською організацією та консультаційною фірмою (консультантом), згідно з якою консультант пропонує спосіб вирішення проблеми клієнта.

Консультавання інтегроване припускає поєднання процесного і експертного консультавання, а навчальне консультавання розглядається при цьому як різновид експертно-процесного консультавання

Консультавання навчальне припускає реалізацію програм по навчанню персоналу компанії-клієнта, підприємства в різних формах, зокрема пряме навчання на робочих місцях, курси підвищення кваліфікації, тренінги, коучинг, семінари, лекції, майстер-класи

Консультавання проектне – модель побудови відносин між клієнтом і консультаційною фірмою (консультантом), в якій консультант виступає у ролі розробника проекту, а клієнт – у ролі реалізатора.

Консультавання процесне – модель побудови відносин між компанією клієнта та консультаційною фірмою (консультантом), яка базується на ролі консультантів як «каталізаторів» змін, здійснюваних за безпосередньої участі персоналу організації клієнта та підтримки керівництва.

Контракт на консультування – документ, що визначає взаємини між компанією клієнта та консультаційною фірмою (консультантом) у зв'язку з виконанням консультаційного проекту.

Коучинг – це своєрідний метод консультування, який полягає у спільній роботі з клієнтом з пошуку методів покращення особистого чи професійного зростання

Маркетинг (від англ. marketing «ринкова діяльність») – організаційна функція та сукупність процесів створення, просування та надання продукту чи послуги покупцям та управління взаємовідносинами з ними з вигодою для організації.

Менеджмент-консалтинг – вид інтелектуальної професійної діяльності, в процесі якої кваліфікований консультант надає об'єктивні й незалежні поради, що сприяють успішному управлінню організацією-клієнтом.

Методи консультування – загальна схема (план дій), складена на основі узагальненого досвіду найбільш результативних консультацій даного виду, що дає змогу виробити відповідну програму дій.

Методологія роботи консультанта – набір базових ідей, методів і форм розумової роботи, а також способів їх використання.

Нова поведінка – зміна відносин між менеджерами і підлеглими, між персоналом.

Нові можливості персоналу організації – навички та вміння, набуті співробітниками організації клієнта в ході спільної роботи з консультантом.

Підхід професійний – це особлива професійна консультативна служба, яка працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб, що володіють професійними знаннями та навичками.

Підхід функціональний – це будь-яка форма надання допомоги клієнту щодо змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це.

Принципи консультування – правила професійної діяльності та норми поведінки клієнтів організації (клієнта) і консультаційної фірми (консультанта).

Проблема – це невідповідність фактичного стану управління бажаному, загроза нормального плину справ або зниження її ефективності.

Пропозиція клієнтові – документ, що підтверджує бажання і здатність консультаційної фірми (консультанта) здійснити конкретний консультаційний проект.

Процес консультування – сукупність певним чином організованих дій, здійснюваних консультантом і клієнтом, для спільного вирішення проблем досягнення намічених змін у організації клієнта.

Результативність консультування – співвідношення результату (яким можуть бути документи, короткострокові і суттєві зміни) і витрат (прямих і супутніх) на консультаційні послуги та реалізацію рекомендацій консультантів.

Реінжиніринг (reengineering, англ.) – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень.

Роль консультанта по процесах полягає в передачі своїх підходів, методів клієнтові, навчанні персоналу для того, щоб клієнт надалі зміг сам усувати власні проблеми.

Роль консультанта по ресурсах (експертна або ключова роль). У його обов'язки входить діагностика роботи компанії, надання необхідної інформації, розробка можливих варіантів вирішення проблеми, оцінка міри здійснення пропозицій, розробка рекомендацій з проблеми, навчання персоналу.

Спосіб консультування – це обрана система відносин між консультантом і клієнтом, яка визначає ступінь активності кожного з них на окремих етапах процесу консультування (експертний, процесний, навчальний і внутрішній).

Суб'єкти консультаційної діяльності – консультування здійснюють спеціально підготовані висококваліфіковані фахівці або організації (фірми), що надають відповідні професійні послуги. Водночас консультування передбачає і безпосередню наявність іншої сторони – клієнта.

Технічне завдання – документ, в якому сформульовані завдання для консультантів, вимоги до них і консультаційні послуги.

Управлінське консультування – послуги, що надаються незалежними і професійно підготовленими фахівцями (одним або кількома консультантами), щоб допомогти керівнику в організації діагностики, аналізі та практичному вирішенні управлінських і виробничих проблем.

Фінансове консультування – послуги, що надаються незалежними і професійно підготовленими фахівцями (одним або кількома консультантами) у галузі фінансового управління: аудит, податковий консалтинг, консалтинг побудови систем фінансового управління, оцінка активів, консалтинг залучення позикових коштів, ІРО, консалтинг з управління структурою капіталу тощо.

Фрілансер (англ. freelancer – «вільний копійщик») – це вільно найманець, який сам шукає собі проекти, може одночасно працювати на декілька фірм. Виконує роботу без укладання довгострокового договору з роботодавцем, найманий тільки для виконання певного переліку робіт (позаштатний працівник).

Якість – це сукупність властивостей і характеристик продукту чи послуги, яка націлена на задоволення явних чи прихованих потреб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аренков Й., Багиев Е. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. URL: [http:// www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)
2. Арефьева Е.В., Арефьев О.В. Бенчмаркинг: Учебное пособие. К.: Издательство Европейского университета, 2003. 306 с.
3. Безкровний М.Ф., Кропивко М.Ф., Палеха Ю.І., Іщенко Т.Д. Управлінський консалтинг: Підручник. К.: Видавництво Ліра-К, 2015. 336 с.
4. Борисенко Л. Ключ від таємних дверей: фінансовий консалтинг зможе активізувати приховані можливості бізнесу за умови чіткого визначення його об'єкта і напрямів // Консалтинг в Україні. 2007. № 3. С. 12-14.
5. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування і використання успішних аутсорсингових відносин. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 288 с.
6. Верба В., Решетняк Т. Організація та управління консалтинговими фірмами. URL: [https://www.management.com.ua/consulting/ cons007. html](https://www.management.com.ua/consulting/cons007.html)
7. Верба В.А. Управлінське консультування: світові та регіональні тенденції розвитку // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 11. С. 20-35.
8. Верников Г.Г. Консалтинг. URL: [www.cfin/consulting/vernicov/.ru](http://www.cfin/consulting/vernicov.ru)
9. Гавра Д.П. Основи теорії комунікацій. URL: [https://zhurnalistika/ osnovi_teoriyi_komunikatsiyi](https://zhurnalistika/osnovi_teoriyi_komunikatsiyi)
10. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. К., 1995. 167 с.
11. Гонтарева І.В. Консалтингові послуги в сфері підприємництва. Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. 136 с.
12. «Делойт» в Україні: сайт Deloitte. (дата звернення: 27.02.2021).URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages>
13. Державна служба статистики України: офіційний сайт. (дата звернення: 25.02.2021). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

14. Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки і управління (FEACO). URL: <https://www.feaco.org/industry>
15. Кирич Н., Шведа Н. Дослідження моделей бенчмаркінгу // Соціально-економічні проблеми і держава. Випуск 1 (8), 2013. С. 286-296. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdmb.pdf>
16. Кемп Р.С. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процесов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 416 с.
17. Класифікатор видів економічної діяльності КВЕД ДК 009:2010. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/info/842.htm>
18. Коростельов В. Управлінське консультування. К.: МАУП, 2003 104 с.
19. Косенков С. Консалтингові компанії: що це за фірми і чим вони займаються. URL: <https://biznecat.com/biznes/112-konsaltingovi-kompaniji.html>
20. Костін В.П. Управлінське консультування: Навчальний посібник. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. 144 с.
21. Крамарчук С.П. Аспекти формування моделі бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах // Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 8. 2015. С. 461-466.
22. Кубра М. Управленческое консультирование. М.: СП «Интерэксперт», Междунар. акад. менеджмента, 1992. Т. 1. 319 с., Т. 2. 350 с.
23. Курбанов А.Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга // Современные проблемы науки и образования. 2012. Выпуск № 1. URL: www.science-education.ru/101-5437
24. Маджола Г. Аудит у комплексі: обслуговування із фінансового консалтингу // Консалтинг в Україні. 2010. № 55. С. 13-15.
25. Мазур Н.А., Ніколашин А.О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін // Економіка та суспільство. Випуск № 24. 2021.

26. Макхем К. Управленческий консалтинг. М.: Дело и Сервис, 1999. 288 с.
27. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2005. 381 с.
28. Нежинська О.О., Тименко В.М. Основи коучингу: Навчальний посібник. Київ-Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
29. Нисевич Е.В., Муханова Е.Б. и др. Проблемы формирования и развития инновационной инфраструктуры. М.: Институт экономики, 1991. С.41.
30. Полянська А.С. Ситуаційний підхід до формування концепції розвитку промислових підприємств: Монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2012. 214 с.
31. Попова Н.В., Гурова К.Д. Управлінський консалтинг: Навчальний посібник. Харків: Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. 306 с.
32. Посадский С. Стадии консалтингового процесса. URL: <https://www.management.com.ua/consulting/cons014.html>
33. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. (дата звернення: 26.02.2021). URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16>
34. Рожина О. Якість ведення бізнесу. URL: <https://www.management.com.ua/consulting/cons015.html>
35. Савицкая Л. Бенчмаркинг или как достичь желаемого // Управление компанией. 2003. № 9. С. 25-32.
36. Соколенко В.А., Лінькова О.Ю. Основи управлінського консультування: Навчально-методичний посібник. – Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 216 с.
37. Спільник І.В., Гаврилюк-Єнсен Л. Консалтингова діяльність як форма організації аналітичної роботи // Зб. наук. праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ. Економічний аналіз. Випуск 1. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2007. С. 28-33.
38. Спільник І.В. Консалтингова діяльність: Навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 156 с.

39. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 287 с.
40. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: Навчальний посібник. К.: Академвидав, 2008. 240 с.
41. Чернов Ю.В. Управленческое консультирование: Учебное пособие. Херсон, 2003. 272 с.
42. Шапран Н., Шапран В. Консалтинг на ринку цінних паперів: світовий досвід та перспективи розвитку // Цінні папери України. 2000. № 18. С. 16.
43. Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Василишина Л.М. Основи управлінського консультування: Навчальний посібник. – Донецьк: ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. 188 с.
44. Яновский А. Консалтинг: как его использовать в предпринимательской деятельности. URL: www.marketing.spb.ru.
45. Ernst&Young: офіційний сайт. (дата звернення: 23.02.2021). URL: https://www.ey.com/en_ua/global-review/2020/facts-and-figures
46. KPMG в Україні. (дата звернення: 25.02.2021). URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>
47. PwC: офіційний сайт. (дата звернення: 27.02.2021). URL: https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2020.html?source=post_page
48. Size of the global consulting market from 2011 to 2020. (дата звернення: 27.07.2021). URL: <https://www.statista.com/statistics/466460/global-management-consulting-market-size-by-sector/>

УДК 338.46
DOI 10.31375/978-966-7716-88-2

Гребенник Н.Г.

Пустовіт О.Г.

КОНСАЛТИНГ

Редактор – Силакова Г.І.

Друкується в авторській редакції

Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори статей.

Передруки і переклади дозволяються лише за умови, якщо на оригінальний навчальний посібник належним чином оформлені посилання.

Електронну версію посібника можна завантажити з нашого сайту
<http://www.osmu.odessa.ua/ua/books-onmu.html>

Видавець і виготовлювач
Одеський національний морський університет
65029, м. Одеса, вул. Мечникова, 34
тел. 048 732 06 88

Свідоцтво
про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників
та розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 4242 від 26.12.2011 р.

Підписано до друку 14.09.22. Формат 60/84 1/16.
Папір офсетний. Ум. друк. арк. 11,6.
Замовл. № 151. Тираж 100 прим.