ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

“СТАНОВЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ”

Виконав: здобувач вищої освіти
ступеня “магістр”
ОПП “Менеджмент”
спеціальності 073 “Менеджмент”

Палько Віталій Васильович

Науковий керівник: д.е.н., проф. Трут О.О.

Львів – 2023

АНОТАЦІЯ

Палько В.В. Становлення менеджмент-консалтингу в Україні: проблеми та перспективи.

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.”, м. Львів. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття вищої освіти ступеня “магістр” за освітньо-професійною програмою “Менеджмент” зі спеціальності 073 “Менеджмент”. – Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2022.

У роботі розкрито організаційні засади та стратегічні аспекти менеджмент-консалтингу як професійної діяльності. Розглянуто менеджмент-консалтинг як складову професійної, наукової та технічної діяльності України. Досліджено результативність процесу та технології менеджмент-консалтингу в діяльності ТОВ “ЕЙ.БІ.СІ.АЙ.” За результатами дослідження обґрунтовано та запропоновано напрями удосконалення менеджмент-консалтингу ТОВ “ЕЙ.БІ.СІ.АЙ.”

Ключові слова: консалтинг, послуга, менеджмент, консультаційний процес, модель консультування, результативність консультування, організація-клієнт, способи консультування.

ANNOTATION

Palko V.V. Formation of management consulting in Ukraine: problems and prospects.

Partnership with obzhezhenoyu v_dpovidalnistyu TOV "Hey.Bi.Si.Ay", m. Lviv. - Manuscript.

Qualification of the robot for the health of the higher education level “master” for the professional education program “Management” of specialties

073 “Management”. – Lviv University of Trade and Economics. Lviv. 2022.

Robots have a wide range of organizational ambush and strategic aspects of management consulting as a professional activity. Reviewed management consulting as warehouse professional, scientific and technical activities of Ukraine. The effectiveness of the process and technology of management consulting in the activity of TOV “EY.BI.SI.AY.” Based on the results of the follow-up, it was primed and directly requested to improve the management consulting LLC “EY.BI.SI.AY.”

Key words: consulting, service, management, consulting process, consulting model, consulting effectiveness, organization-client, consulting methods.

ЗМІСТ Стор.

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТ – КОНСАЛТИНГУ 5

1.1. Поняття та еволюція менеджмент-консалтингу 6

1.2 Організаційні засади функціонування консалтингових фірм 14

1.3. Стратегічні аспекти менеджмент-консалтингу 28

РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ЕЙ.БІ.СІ.АЙ.” 38

2.1. Менеджмент-консалтинг як складова професійної, наукової та технічної діяльності України 38

2.2. ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” як суб’єкт ринку консалтингових послуг 46

2.3. Технологія менеджмент-консалтингу в професійній діяльності ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” 58

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” 68

3.1. Використання методу «витрати–вигоди» під час розробки консультаційних рекомендацій 68

3.2. Імплементація варіантів вирішення проблем в діяльність організації клієнта 76

3.3. Рекомендації з презентації результатів консалтингової діяльності 87

ВИСНОВКИ 98

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 103

ДОДАТКИ 105

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Становлення інформаційної (або як її ще називають електронної, цифрової або нової) економіки, яка на відміну від індустріальної епохи, характеризується пріоритетною роллю знань, перевагою інтелектуальної складової у формуванні доданої вартості, стрімким скороченням життєвого циклу інновації, які забезпечують ринковий успіх компанії. За таких умов функціонування підприємств нагадує спринтерські змагання за набуттям конкурентних переваг.

Менеджмент-консалтинг в Україні – це нова галузь знань, яка почала формуватися з початку розвитку ринкових відносин, появи ринкових послуг. Саме за таких умов створюються необхідні засади для обслуговування (надання ринкових послуг) підприємств різних галузей народного господарства, формується тісна взаємодія всіх елементів інфраструктури ринку послуг. Перемогу в конкурентній боротьбі можна досягти не тільки за умови зростання матеріальних активів, а й шляхом суттєвого підвищення ролі та значення нематеріальних фізично невідчутних результатів інтелектуальної діяльності, а тому стає актуальним управлінське консультування (консалтинг), яке надає можливість залучити специфічний інтелектуальний ресурс, який виступає об’єктивною необхідністю забезпечення стратегічного розвитку сучасних підприємств.

Особливої уваги заслуговують праці вчених відносно стану розвитку управлінського консультування, зокрема: В.А. Верби, О.П. Посадського, В.Ш. Рапопорта, Р.К. Юксвярава, М.Я. Хабакук, Я.А. Леймана та ін. Проте недостатньо вивченими залишаються питання науково-методичного

Аналіз останніх досліджень і публікацій, Особливої уваги заслуговують праці зарубіжних і вітчизняних науковців щодо стану розвитку управлінського консультування, зокрема: В.І. Алешникової [1], В.А. Верби [4], О.П. Посадського [8], В.Ш. Рапопорта [9], О.К. Трофимової [12], Р.К. Юксвярава [14] та ін. Проте недостатньо вивченими залишаються проблеми,

що стримують розвиток управлінського консультування в Україні, зокрема, в галузях економіки.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження передумов і факторів розвитку менеджмент-консалтингу та обґрунтування напрямів удосконалення процесу і технології надання консультаційних послуг.

На досягнення сформульованої мети нами вирішені такі ***завдання:***

- вивчити теоретико-методологічні засади менеджмент – консалтингу;
- дослідити сутність поняття та еволюцію менеджмент-консалтингу;
- з'ясувати організаційні та стратегічні засади функціонування консалтингових фірм;
- дослідити менеджмент-консалтинг як складову професійної, наукової та технічної діяльності України;
- дати елементно-параметричну характеристику ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай." як суб'єкту ринку консалтингових послуг;
- проаналізувати технологію менеджмент-консалтингу в професійній діяльності ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай.";
- обґрунтувати напрями удосконалення менеджмент-консалтингу ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай.".

Об'єкт дослідження – організаційні засади, методи і моделі менеджмент-консалтингу.

Предмет дослідження **–** технологія менеджмент-консалтингу консалтингової організації ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай.".

Методологічною та інформаційною основою кваліфікаційної роботи магістра є концептуальні положення менеджмент-консалтингу, наукові праці з питань управлінського консультування, методи і моделі технології управлінського консультування в професійній діяльності ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай.", що провадить діяльність на ринку консультаційних послуг м. Львова.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТ – КОНСАЛТИНГУ

1.1. Поняття та еволюція менеджмент-консалтингу

На сучасному етапі розвитку суспільства консалтинг є надзвичайно важливим елементом ринкової інфраструктури розвинених країн світу. Становлення та розвиток консалтингу в Україні зумовлені процесами ринкової трансформації економічної системи, реформування відносин власності, започаткуванням інституту підприємництва. Причому поступове надбання вітчизняним бізнесом рис цивілізованої діяльності потребує відповідної професіоналізації консалтингу.

Необхідність своєчасної адаптації підприємств, організацій, установ України до сучасних економічних умов господарювання зумовила певний дослідницький інтерес до управлінського консультування як виду професійної підприємницької діяльності. Поширення та подальший розвиток консалтингу в Україні пов’язані, перш за все, з потребою швидкого впровадження в господарську практику нових теоретичних досягнень у сфері економіки та управління.

Започаткування консалтингового бізнесу було пов’язане з бажанням колишніх успішних підприємців і керівників, які за різних причин відійшли від справ, передати свій досвід іншим компаніям. Так, на початку ХХ ст. у Чикаго була створена перша консалтингова фірма «Служба ділових досліджень», яка пропонувала клієнтам проведення робіт з підвищення ефективності функціонування промислових підприємств.

Становлення та розвиток світової промисловості зумовило виникнення та закріплення на ринку найкрупніших консалтингових фірм, які згодом придбали риси повноцінних комерційних підприємств із самостійною стратегією розвитку, ринковою поведінкою та власним специфічним

асортиментом продукції. Таким чином, інститут консалтингу прийняв суспільне визнання та став необхідним для ринкової економіки.

Консалтинговий «бум» 50-60-х рр. XX ст., який мав назву «золоте століття консалтингу», призвів до посилення значення консалтингу як елемента ринкової інфраструктури. Консалтинг початку XXI ст. характеризується системним і ситуаційним підходом до вивчення і розв'язання управлінських проблем підприємств, створенням інтелектуальних продуктів, що розробляються на стиках функціональних аспектів менеджменту, у межах міжгалузевої взаємодії, завдяки розвитку кластерної економіки. У теперішній час консультування по економіці та управлінню в більшій кількості країн світу виступає як окремий сектор послуг.

До найважливіших причин стрімкого розвитку управлінського консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку відносять наступні:

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

З розвитком ринкових відносин в Україні починає формуватися соціально-економічна потреба в управлінському консультуванні. На сьогодні не існує однозначного трактування даного визначення. Так, на думку Рапопорта В.Ш., управлінське консультування – це різновид експертної допомоги керівникам організації у вирішенні завдань перебудови управління в мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах [5]. Асоціація "Укрконсалтинг" поняття управлінське консультування трактує як забезпечення клієнта

спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками та іншими ресурсами, які допомагають йому в оптимізації фінансово-економічного стану в рамках діючої нормативно-законодавчої бази [3]. Провідні вчені Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейман Я.А. визначають консалтинг як діяльність та професію, змістом яких є надання допомоги керівникові у вирішенні проблем та впровадження досягнень науки та передового досвіду [8].

Отже, узагальнюючи досвід вчених, можна визначити, що управлінське консультування – це вид управлінської діяльності з надання кваліфікованих консультацій суб„єктам господарювання (в особі керівників, персоналу, клієнтам), що передбачає використання різнопланового інтелектуального потенціалу персоналу фірм-консультантів.

Як показують результати проведеного дослідження, управлінське консультування дозволяє: ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості; пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем; надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними.

В умовах інтеграції України у світове економічне суспільство питання, пов’язані з обслуговуванням бізнесу, набули великого значення дляасортиментом продукції. Таким чином, інститут консалтингу прийняв суспільне визнання та став необхідним для ринкової економіки.

Започаткування консалтингової галузі в Україні характеризувалося стихійним виникненням консалтингових фірм під впливом діяльності західних компаній. Численні економічні і галузеві науково-дослідницькі інститути розробляли та удосконалювали методологію управління виробництвом, впроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зростання ефективності використання праці, матеріалів та інших ресурсів.

Управлінське консультування в Україні пройшло певні стадії становлення.

Перший етап – це формування ринку консалтингових послуг, який безперечно пов’язаний з процесом приватизації, коли попит на оцінку суб’єктів роздержавлення, розробку бізнес-планів та інвестиційних проектів створив умови для створення чисельних консалтингових компанії.

Другий етап становлення консалтингового ринку був пов’язаний із необхідністю надання постприватизаційної підтримки компаніям, побудові компаній на основі ринкових принципів управління.

Цей період характеризується появою таких консалтингових продуктів, як стратегічний аналіз, розробка стратегії, організаційна побудова бізнесу, фінансове управління, формування ефективної кадрової політики підприємств та ін.

Нова хвиля розвитку ринку консалтингових послуг в Україні була пов’язана з інтервенцією інформаційних технологій, формуванням нових консалтингових продуктів, що пов’язані з автоматизацією процесів управління підприємством. З’явилися проблеми з переорієнтацією підприємств на новий тип економічної системи. Виникла необхідність підвищення конкурентоспроможності та управління бізнес-процесами з використанням передових технологій. Зазначене, з урахуванням швидкої зміни умов функціонування вітчизняних підприємств, потребувало професійної допомоги керівництву в управлінні діяльністю підприємства.

Про колонізацію ринку консультування компаніями, що пропонують інформаційні технології, свідчить той факт, що більш ніж 80% учасників щорічної виставки «Управління підприємством» пропонували консалтингові продукти, основою яких є програмні продукти. Сьогодні можна констатувати, що консалтинговий ринок в Україні має зміщення акценту в бік IT-продуктів.

Серед найбільш популярних продуктів, які пропонують консалтингові компанії, сьогодні є комплекс послуг з фінансового управління, управління персоналом і різних технологій управління (побудова процесного управління, збалансованої системи показників, бюджетування та ін.).

Умови розвитку економіки України, що змінилися, процеси роздержавлення і приватизації власності дали управлінському консультуванню новий імпульс. Консалтинг стає особливою індустрією, бізнесом, що приносить солідні прибутки.

Так, на управлінському ринку України консалтингові послуги пропонують:

– консалтингові транснаціональні корпорації (McKinsey & Co, Deloitte & Touch Tohmatsu int., PriceWaterhouse Coopers, Ernst & Young, KPMG, Booz-Allen & Hamilton), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, що об'єднані єдиною корпоративною стратегією та культурою;

– великі багатофункціональні фірми, в яких працює близько сотні професійних консультантів, що спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують весь спектр управлінських послуг і допомогу у вирішенні найскладніших проблем. Як правило, такі фірми займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно удосконалювати запропонований продукт;

– вузькоспеціалізовані фірми, які надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам та пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування, що дозволяє їм досягти високої якості обслуговування. Переважно вони намагаються працювати в установленому територіальному просторі; університети та навчальні центри, які проводять серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, до отримання консалтингових послуг з різних питань бізнесу;

– незалежні окремі консультанти – висококваліфіковані спеціалісти, що володіють серйозним досвідом роботи, і, як правило, виступають або в ролі експертів з будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм.

До переваг вітчизняних консультантів безперечно відносяться знання ними глибинних причин (пов’язаних із менталітетом, національними особливостями) існуючих управлінських проблем та з огляду на це оптимального їх вирішення, а також можливість адаптації сучасних методів управління до особливостей вітчизняних підприємств.

Сьогодні у діяльності різноманітних консультаційних фірм України відбуваються якісні зміни, пов’язані зі зміною спеціалізації послуг, що надаються. Основними видами послуг консультаційного обслуговування стають постприватизаційна підтримка підприємств, маркетингові дослідження, організація маркетингу на підприємствах, розробка ділових стратегій розвитку, пошук партнерів та інвесторів, формування «public relations», проведення рекламної кампанії.

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

На теперішній час в Україні працює понад 500 вітчизняних консалтингових фірм, половина з яких займається виключно наданням послуг з питань управлінського консультування. Відкриті представництва провідних консалтингових фірм, які є лідерами консультаційного бізнесу, у тому числі країн «великої четвірки».

Більшість українських консультаційних компаній знаходяться на тому етапі розвитку, коли вони можуть визначити власну спеціалізацію, компетенції, потреби потенційних клієнтів.

З’явилися вітчизняні консалтингові компанії, які сформували власну методологію роботи, мають унікальні консалтингові технології, розробили нові методи і підходи вирішення управлінських проблем, притаманних українському бізнесу.

Однак, незважаючи на те, що значна кількість компаній відчуває необхідність консультаційної допомоги з питань управління, попит на

консалтингові послуги в Україні залишається низьким. Основними причинами такої ситуації є:

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



Рис.1.1. Причини низького попиту на консалтингові послуги в Україні

На відміну від розповсюдженого в розвинутих країнах планомірного співробітництва з консультантами, що здійснюють обслуговування компаній з питань управління, управлінське консультування в Україні, на жаль, використовується епізодично. Зберігаються тенденції відсутності в більшості українських підприємців позитивного ставлення до цієї інфраструктурної складової ринку.

Досліджуючи причини достатньо низьких темпів розвитку українського консалтингового ринку, серед стримуючих факторів його розвитку є відсутність нормативно-правової бази регулювання консалтингової діяльності, українського класифікатора консультаційних послуг, ефективно діючого професійного об'єднання консультантів. Таке об'єднання має сприяти підвищенню якості консультаційних послуг, захищати ринок від непрофесіоналів, а також розвивати бізнес-культуру суспільства в цілому. Недостатність достовірної інформації про ринок консалтингових послуг (кількість операторів ринку, види консалтингових продуктів, їх споживчі характеристики, вартість консультаційних послуг, обсяг і результативність роботи консалтингових компаній) не тільки створює умови для недоброякісної конкуренції, але не дозволяє потенційним споживачам орієнтуватися на цьому ринку.

Таблиця 1.1

Професійні консалтингові організації

Професійні консалтингові інституції	Міжнародна назва/офіційна абревіатура	Рівень
Міжнародна рада інститутів управлінського консультування	The International Council of Management Consulting Institutes / ICMCI	Міжнародний
Європейська федерація асоціацій управлінського консультування	European Federation of Management Consulting Associations / FEACO	Європейський Союз

Австрійська професійна асоціація консалтингу та інформаційних технологій	Austrian Professional Association for Management Consultancy and Information Technology/Austria – UBIT	Австрія
Інститут управлінського консалтингу	Institute of Management Consultancy / IMC	Великобританія
Британське бюро консультантів	British Consultants Bureau / BCB	Великобританія
Інститут бізнес-радників	The Institute of Business Advisors / IBA	Великобританія
Асоціація управлінського консультування	Management Consultancies Association / MCA	Великобританія
Італійська федерація консультантів управління	Italian Federation of Management Consultancies / ASSOCONSULT	Італія
Асоціація консультантів Франції	Syntec Conseil En Management / SYNTEC	Франція
Українська асоціація менеджмент-консультантів	Ukrainian Association of Management Consultants / UAMC	Україна

На даному етапі розвитку економіки України період усвідомлення можливості і доцільності використання компаніями консалтингових послуг змінюється етапом свідомого вибору консалтингової компанії як бізнесового партнера. Реципієнти консультаційних послуг (власники, топ-менеджери підприємств) орієнтуються в консалтингових продуктах, розуміють необхідність пошуку нових можливостей і шляхів їх реалізації для посилення конкурентних позицій та системної побудови бізнесу.

Вони сприймають консультантів як каталізаторів інноваційних процесів, «лакмусовий папірець» нових ідей керівництва, провідників новацій, що забезпечують фінансове зростання.

Український консалтинг переходить від кризового до системного. Більшість компаній, які замовляють консультаційні послуги, є успішними зростаючими підприємствами, що прагнуть посилити конкурентний статус.

Недостатність достовірної інформації про ринок консалтингових послуг (кількість операторів ринку, види консалтингових продуктів, їх споживчі характеристики, вартість консультаційних послуг, обсяг і результативність роботи консалтингових компаній) не тільки створює умови для недоброякісної конкуренції, але не дозволяє потенційним споживачам орієнтуватися на цьому ринку.

1.2. Організаційні засади функціонування консалтингових фірм

В сучасних реаліях розвитку національної економіки підприємці у сфері консалтингового бізнесу, як правило, наділені правом самостійно обирати організаційно-правову форму для свого бізнесу. Вибір цей зумовлений не лише стартовими фінансовими можливостями підприємця, але обмежується вимогами чинного законодавства, що регламентує ведення бізнесу в Україні. Організаційно-правова форма закріплює певний вид підприємця консультанта.

За формами власності виділяють:

Індивідуальне і колективне підприємництво. Індивідуальні підприємці − це сімейні фірми, самозайняті, власники-підприємці, зайняті переважно в некапіталомістких сферах (до них можна віднести і консультування). Останнім часом спостерігається тенденція до їх скорочення. Колективні підприємці − це об'єднання підприємців, що полегшують консолідацію ресурсів, розосереджують ризик ведення консалтингової діяльності. У той же час вони вимагають додаткового регулювання відносин всередині фірми;

Приватне або публічне підприємництво. Історично приватне підприємництво все більш зрівнювалося в правах з публічним. До середини XX в. публічне підприємництво було представлено в основному державними підприємствами. Зараз це можуть бути як державні, так і змішані компанії.

За суб'єктами підприємницької діяльності вирізняють:

– фізичні особи-підприємці (люди, наділені правами підприємців і приймаючі на себе весь ризик підприємницької діяльності);

– юридичні особи (організації, створювані спеціально для ведення консалтингової діяльності, які відокремлюються від своїх власників, стаючи самостійним суб'єктом господарських відносин і створюючи інститут обмеженої майнової відповідальності).

Найбільшого поширення в консалтинговому бізнесі отримали такі організаційно-правові форми:

– одноосібне володіння;

– партнерство (товариство);

– корпорація.

Одноосібне володіння − це бізнес, який веде одна особа. Власник може вести бізнес як самостійно, так і залучаючи необхідну кількість співробітників. Це проста форма, відповідна для початківців консультаційний бізнес, мають деякий досвід у менеджменті та бажають зберегти незалежний статус осіб.

Партнерство (товариство) − найпоширеніша форма бізнесу в управлінському консультуванні. Воно передбачає угоду між двома і більше людьми про створення фірми, в якій вони об'єднують свої вміння та ресурси і ділять прибуток, збитки і матеріальні зобов'язання.

Перевагами партнерства є поділ праці між консультантами та більш ефективне використання ресурсів, до недоліків − необмежену відповідальність кожного партнера за помилки всіх інших партнерів, необхідність постійного взаємного узгодження дій. Існують як необмежені, так і обмежені по відповідальності товариства, в які можуть входити як

партнери з необмеженої відповідальністю, так і партнери з обмеженою відповідальністю (сума якої може навіть рівнятися нулю).

Корпорація має дві основні особливості:

1. Це юридичний суб'єкт, що існує окремо від власника (тобто не припиняє свого існування зі смертю або виходом власника з бізнесу)

2. Власники не несуть індивідуальної відповідальності за обставини і борги корпорації.

Переваги та недоліки корпорації наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки корпорації

№ з/п	Переваги	Недоліки
1	Гнучкість ведення бізнесу	Розмита відповідальність;
2	Можливість легко змінювати число акціонерів	Зайва мінливість;
3	Можливість передачі акцій	Висока ступінь бюрократизації діяльності.
4	Можливість бути і співробітником і співвласником одночасно	
5	Гнучкість у фінансуванні бізнесу;	
6	Можливість реінвестування прибутку у фірму	

Корпорація повинна дотримуватися таких вимог: обов’язкова реєстрація; декларація цілей компанії; ведення рахунків і періодична звітність; обов’язковий аудит; визначення обов'язків корпоративних інститутів і вищого керівництва.

Необхідність вибору організаційно-правової форми виникає за умов: створення нової фірми; перетворення існуючої фірми; змінах законодавства; змінах розмірів фірми і обсягу її діяльності.

В Україні діють такі законодавчі обмеження у виборі організаційної форми консалтингової підприємницької діяльності:

– мінімальний / максимальний розмір капіталу, кількість засновників та учасників;

– обмеження у виборі організаційно-правових форм для деяких видів діяльності (для консалтингу не суттєво);

– характер цілей.

Вибираючи організаційно-правову форму провадження консалтингової діяльності, підприємцю належить зробити вибір:

1. між індивідуальним підприємництвом і підприємництвом в рамках фірми;
2. між статусом юридичної та фізичної особи.

Цей вибір опирається також і на подальші економічні критерії:

- гарантії прав і зобов'язань;
- витрати управління фірмою і помилки управління фірмою;
- характер відповідальності;
- ліквідність вкладених інвестицій;
- фінансові джерела;
- гнучкість і тривалість життєвого циклу фірми;
- конфіденційність бізнесу (істотна риса консалтингового бізнесу).

Класифікація консалтингових продуктів на ринку України представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Пропозиція консалтингових продуктів на ринку України

№ з/п	*Стратегічні групи*	*Асортимент*	*Клієнти*
1	**Група А** Міжнародні консалтингові та аудиторські компанії (Roland Berger & Partners, Dr. Wieselhuber & Partners, Prisewaterhouse Coopers, Robertson & Blums Corporation, Deloitte & Touche, Arthur Andersen та ін.)	проекти технічної допомоги реструктуризація підприємств глобальні проекти санації економіки інвестиційний консалтинг міжнародний аудит опанування ринку та розвиток бізнесу управлінський консалтинг	міжнародні фінансові організації(TACIS, USAID, Світовий банк) органи державного управління транснаціональні компанії великі українські підприємства
2	**Група В** Великі українські консалтингові компанії (Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств, Укрбізнесконсалтинг, Київська консалтингова група, Континент-консалтинг)	маркетингові дослідження технічні проекти фінансовий консалтинг реструктуризація підприємств тренінг персоналу розвиток бізнес-процесів післяприватизаційна підтримка	великі та середні українські підприємства(державні та комерційні) представництва іноземних компаній
3	**Група С** Дрібні українські консалтингові фірми	ринкові дослідження оцінка майна юридичний консалтинг податковий та бухгалтерський консалтинг спеціалізоване галузеве консультування	суб’єкти малого та середнього бізнесу галузеві підприємства

Різноманітність структур управління консалтинговими організаціями визначається їхніми розмірами, напряммами діяльності та культурологічними особливостями.

Лінійно-функціональна структура управління побудована за принципом єдиноначальності та є формалізованою багаторівневою ієрархією. Такий тип структури найбільш ефективний за умов:

- необхідності розв’язання стабільних завдань та виконання процесів, що періодично повторюються;
- відносно рівних обов’язків виконавців та обмежених обсягів інформації, розпоряджень, наказів, резолюій.

Схему багаторівневої структури можна відобразити у вигляді управлінської піраміди (рис. 1.2.)

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

Наставник – посадова особа, відповідальна за консультантів, котрі працюють поодинці на об’єктах, що територіально розташовані неподалік один від одного. Його функціями є обговорення наявних проблем консультантів та, у разі потреби, особисте у їх вирішення.

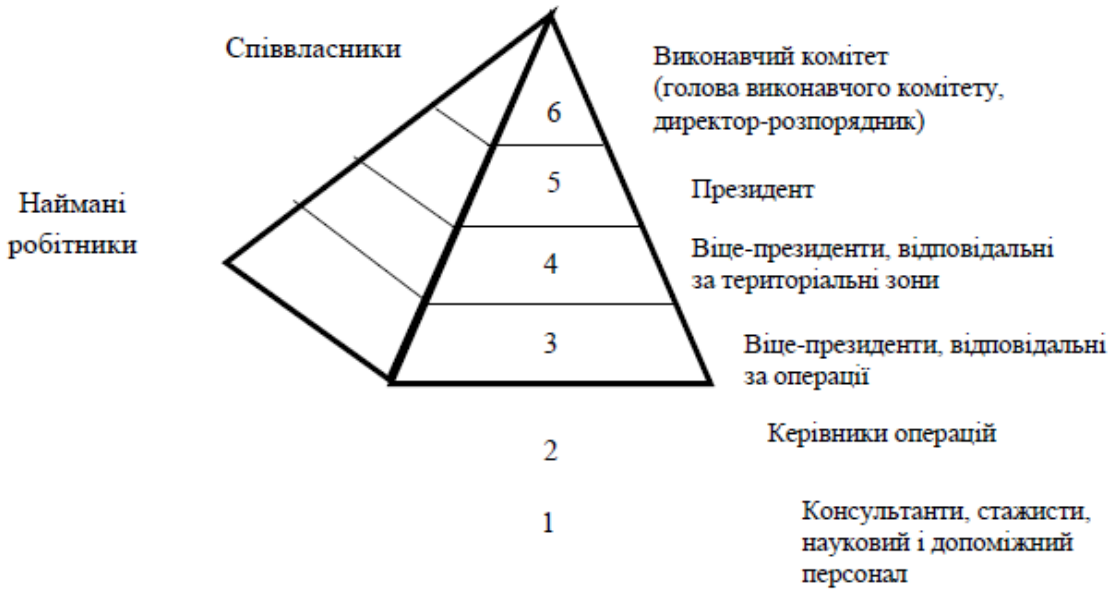

Рис. 1.2.

Третій рівень − співвласники організації, які несуть формальну відповідальність за роботу, яку виконує консультант або бригада консультантів. Зазвичай, співвласниками є регіональні віце-президенти, а також президент та виконавчий комітет.

Основними функціями співвласників є: проведення попередніх переговорів про проблеми клієнта та роботу, яку необхідно виконати; підготовка контракту; формування та інструктування бригади консультантів; загальний моніторинг ходу виконання робіт; розв'язання конфліктних ситуацій, що появляються між консультантами і клієнтом; коригування звіту про виконані роботи та передача його керівництву організації клієнта. Відповідальні особи за операції можуть очолювати відділ чи спеціалізоване відділення організації.. Вони регулярно звітують перед вищим керівництвом організації про розвиток очолювнаих ними спеціалізованих відділів чи департаментів. Нагорі піраміди - директор-розпорядник (голова виконавчого комітету). Також вищий рівень управління консалтинговою організацією представляє президент та голова виконавчого комітету (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Функції топ-менеджменту консалтингової фірми

Характерною особливістю консультаційних організацій є обов'язок усіх співпрацівників, незалежно від ієрархії і посади, займатися професіним консультуванням.

Лінійно-функціональна структура управління консультаційною організацією прийнятна за умови багатопрофільної її діяльності, яка спеціалізується як за галузевою, так і функціональною ознакою, має регіональну мережу та зарубіжні філії (рис. 1.4).

Характерною особливістю цих організацій є створення допоміжних функціональних підрозділів, які забезпечують роботу основних департаментів організації. Допоміжні служби спрямовані на виконання таких завдань: відбір, добір та підготовка та підвищення кваліфікації персоналу консультаційної організації; надання допомоги в роботі консультантів; розширення клієнтської бази консультаційної організації та одержання додаткових прибутків.

Інформаційно-дослідницький відділ або служба інформації сприяють більш ефективній роботі консультантів. Ці спеціалісти інформаційної служби здійснюють пошук нового в галузі теорії і практики зарубіжного та вітчизняного менеджменту, систематизацією і трансформацією отриманої інформації, вивчають досвід, що накопичений консультантами під час роботи в організаціях клієнта-замовника послуг.

Центри з удосконалення персоналу консалтингової фірми (навчальні центри) для проводять заняття з керівниками організацій, використовуючи інформацію про інновації в галузі менеджменту, а також реальні механізми їх впровадження в практичну діяльність організацій і підприємств. Професійна діяльність консультантів у сфері управління робота нерозривно пов’язана з дослідженням управлінських процесів та підготовкою управлінських кадрів (рис. 1.5).

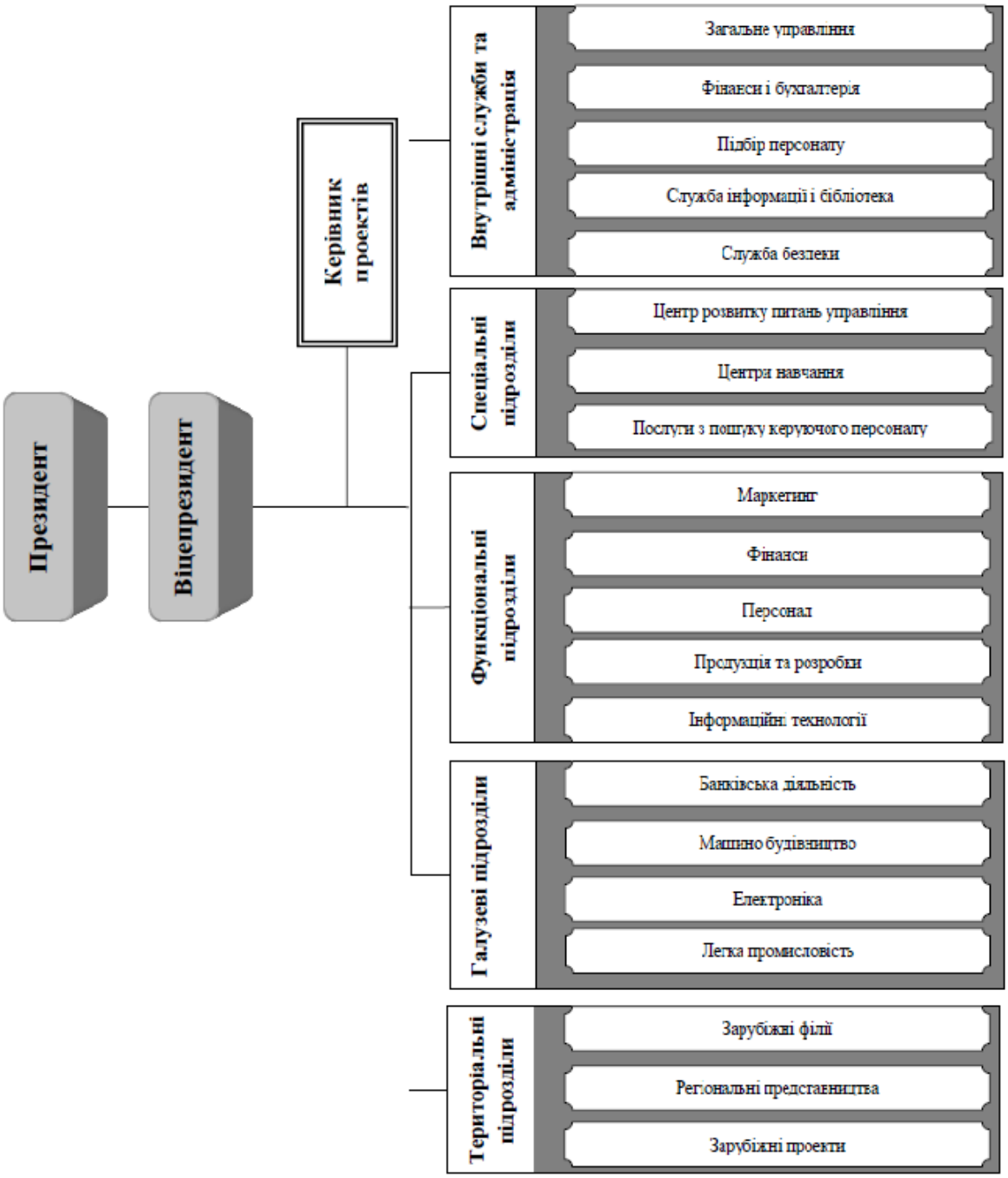

Рис. 1.4. Лінійно-функціональна організаційна структура управління консалтинговим організаціями

Тому побудова організаційної структури управління консультаційної організації, у якій присутні розглянуті відділів, дозволяє ефективно поєднати практичний досвід консультантів з творчим пошуком та передачею отриманих знань.



Рис. 1.5. Основні елементи діяльності консалтингової фірми

Матрична організаційна структура управління, як правило, створюється на основі функціональної структури. Під час свого зростання консультаційна організація йде шляхом «захоплення» нових районів, країн і континентів. Це вимагає створення регіональних відділень, що обслуговують той чи інший район діяльності. Ними можуть бути тимчасові групи консультантів, які зайняті пошуком та обслуговуванням нових клієнтів; великі контори, які здатні самостійно консультувати з широкого кола проблем організації.

Відмінною особливістю організаційної структури управління регіональних відділень (рис. 1.6) є те, що члени цільової групи або бригади, які включають як консультантів регіональних відділень, так і спеціалістів з функціональних відділів, знаходяться у подвійному підпорядкуванні:

тимчасовому – у менеджера регіонального відділення; постійному – у менеджера функціонального відділу.

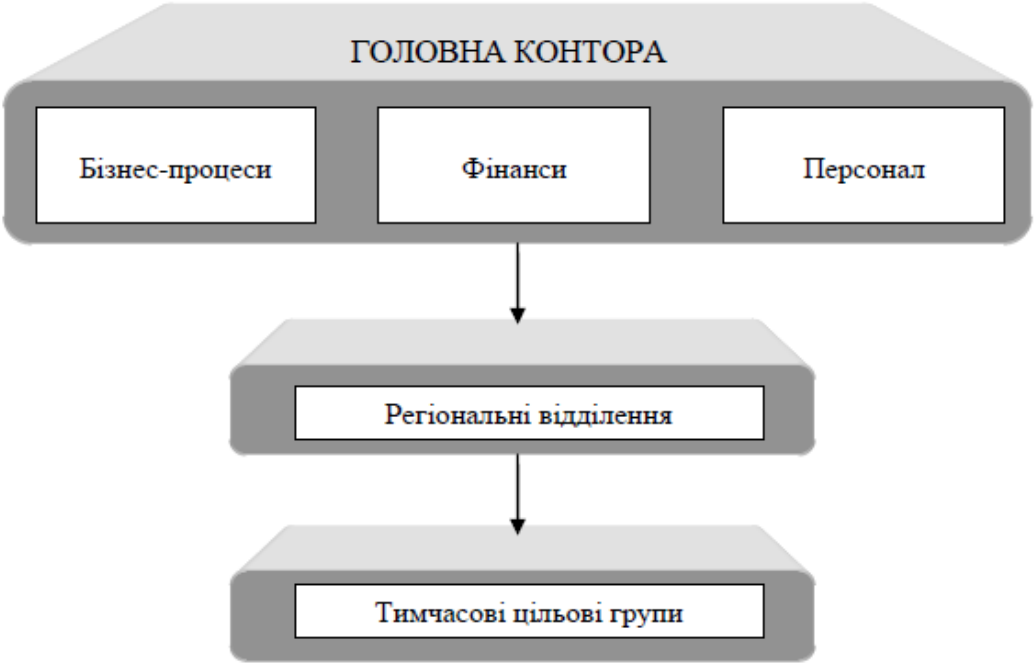

Рис. 1.6. Структура управління регіональних відділень консалтингової фірми

Створення тимчасових цільових груп набуло широкого поширення у проектному менеджменті. Неупереджений процес ускладнення проблем, що вирішуються, і спеціалізація професіоналів-консультантів на окремих галузях знань вимагають створення тимчасових груп для більш успішної роботи. Саме ці групи спеціалістів-консультантів вони є ядром матричної структури.

Перевагами матричної організаційної структури управління консалтингового бізнесу є можливість гнучкого маневру шляхом перерозподілу консультантів між проектами, а також залучати допоміжних спеціалістів, що в свою чергу підвищує якість роботи і забезпечує максимально оперативне виконання завдань при мінімальних витратах організації.

Побудова матричної структури за проектною ознакою дозволяє менеджеру проекту об’єднати зусилля консультантів з різних функціональних підрозділів консалтингової організації для виконання проектних робіт (рис. 1.7).

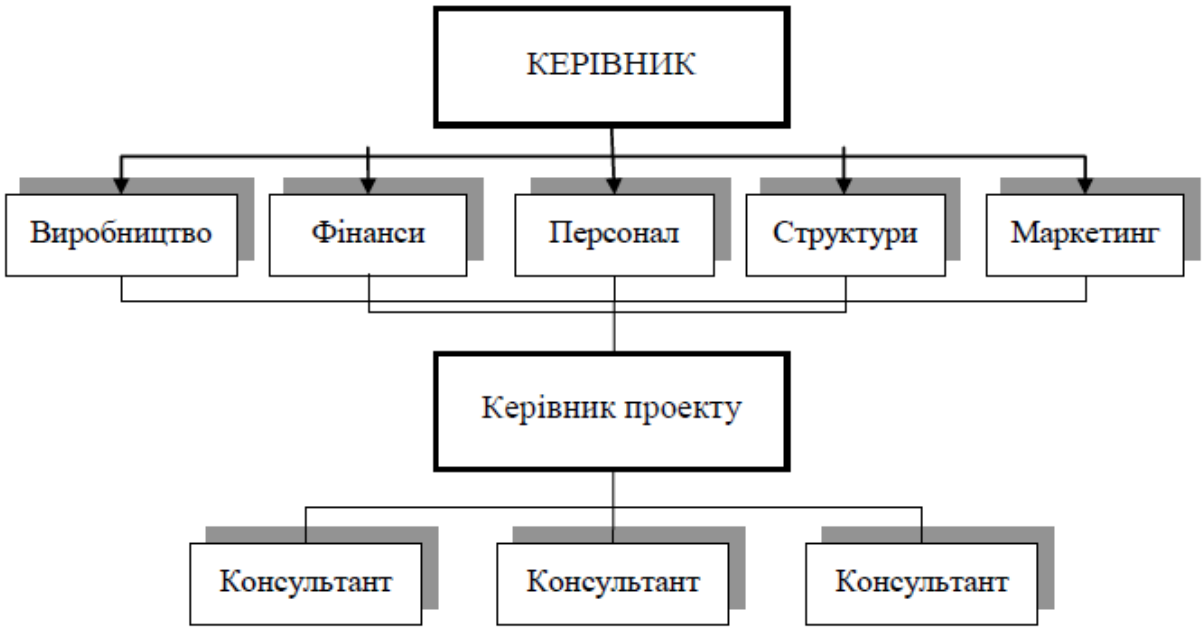

Рис. 1.7. Матрична структура, що побудована за проектним принципом

Менеджер проекту відповідає на питання «що і коли повинно бути виконано?» (рис. 1.8).

Функціональний керівник − «хто і яким чином буде виконувати роботу?».

Організаційна структура філій консалтингових організацій будується за функціональною ознакою (рис. 1.9). Вона дозволяє знизити витрати, пов’язані з переїздами консультантів, полегшити пошук клієнтів, ознайомитися із специфікою багатьох країн.



Рис. 1.8. Компетенції менеджера проекту

Перевагами такої організаційної структури управління консалтинговою діяльністю є структурування та збереження традицій і політики головної компанії, можливість вчасного та якісного навчання консультантів у головному центрі, взаєморозуміння праівників усередині компанії, подолання мовного бар'єра у спілкуванні з клієнтами та систематичне проведення зустрічей, семінарів головним і регіональними відділеннями.

Площинна структура, як різновид матричної, будується за принципом зменшення рівнів ієрархії та скорочення ланок між робочим консультантом і головним управляючим. Це сприяє розвитку співробітництва і подоланню бар'єрів службового положення усередині фірми. Організаційна структура фірм, що ведуть агресивний збут, передбачає створення спеціальних маркетингових підрозділів, що здійснюють пошук потенційних клієнтів та їх заохочення до використання консультаційної допомоги. Організаційна структура фірм, що ведуть агресивний збут, передбачає створення спеціальних маркетингових підрозділів, що здійснюють пошук потенційних клієнтів та їх заохочення до використання консультаційної допомоги.

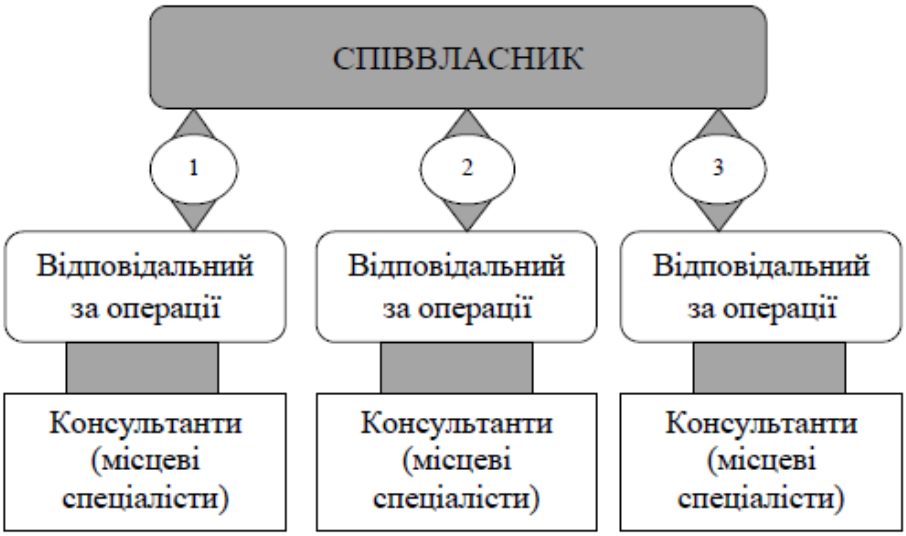

Рис. 1.9. Організаційна структура філій консультаційної організаії

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

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

1.3. Стратегічні аспекти консалтингової діяльності

Консалтингові фірми, як і виробничі підприємства, користуються концепцією стратегічного розвитку своєї компанії та технікою стратегічного планування. Однак сприйняття корпоративної стратегії лише як сфери застосування професійних знань останнім часом зникає серед консультантів. Все більшого поширення набуває погляд на стратегічний розвиток як на корисний для консультаційної організації, хоча терміном «стратегія» користуються не завжди.

Такий підхід обумовлений наступними змінами зовнішнього середовища:

– стрімким розвитком управлінського консалтингу за останні 10 років;

– збільшенням кількості консультантів з питань управління, що сприяло появі конкуренції у цій сфері;

– орієнтацією консультаційних фірм на ринок та споживача, використанням агресивного маркетингу послуг.

Таким чином, перед окремою консультаційною фірмою виникає проблема утримання своїх ринкових позицій, постійного перегляду ступеня своєї компетентності та відповідності набору послуг вимогам клієнтів.

Змістом стратегічного планування є спрямування власних ресурсів підприємства, установи чи організації в ті галузі, які мають найбільший потенціал розвитку. Для будь-якого підприємства стратегія −це вибір шляху розвитку.

Консультування, як специфічний напрямок бізнесу, виступає водночас у двох якостях: професійної діяльності та ділової активності. Ця єдність двох аспектів консалтингу визначає власне специфіку консалтингової фірми.

Діяльність консультаційної фірми визначається наявністю стандартизованої системи виробництва та надання послуг, а також використання певних методологічних підходів у діагностиці, аналізі та розробці алгоритму вирішення проблеми. Звичайно, неможливо продавати клієнтам стандартизовані комплекти послуг чи рішень проблем, які

потребують індивідуального підходу. Але загальна стандартизована система професійної організації своєї діяльності, яка має бути творчо використана, забезпечує консалтинговій фірмі успіх.

Ділова активність консультаційної фірми спричинена ринковими умовами її існування. Сьогодні вже не виникає сумніву у тому, що консалтинг є бізнесом, а послуги консультантів мають бути продані.

Щоб забезпечити фірмі прибуток та професійну репутацію консультант повинен виступати водночас у ролі професіонала і комерсанта.

Стратегія консультаційної фірми повинна охоплювати обидві сторони консультування − професійний та комерційний. Однак першим кроком, який викличе наступний, має бути визначення професійної мети фірми.

Професійний аспект стратегічного розвитку консалтингової фірми включає:

1. професійний профіль консалтингової фірми;

2. професійне обличчя фірми:

– унікальні методичні прийоми;

– використання специфічної документації фірми;

– користування спеціальними атрибутами;

– рівень професійної культури;

– імідж консультанта;

– спілкування з клієнтами та міра участі у вирішенні проблем;

3. технічне лідерство фірми:

– першість у галузі технології та управлінських методів;

– відстеження нової інформації та пропонування її клієнтам;

4. види послуг, які надаватиме фірма:

– лише управлінські;

– технічні;

– інформаційні;

– визначення напрямків розширення своїх послуг.

Наступним кроком розробки стратегії розвитку консалтингової фірми є визначення другого стратегічного параметру − ділової активності.

Комерційний аспект стратегічного розвитку консалтингової фірми вимагає визначення:

1. мети бізнесу консультаційної фірми;

2. мети ділової стратегії:

– забезпечення виживання;

– утримання

поточних ринкових позицій;

– вибір темпів зростання (швидкого, повільного);

3. бажаного розміру доходів та прибутку;

4. міри фінансової стабільності та незалежності фірми.

Стратегія консалтингової фірми, що розроблена згідно з метою двох аспектів її діяльності, призначена забезпечити подальший розвиток цього специфічного підприємства як професійної одиниці і ринкової структури. Практичний досвід ринкового існування окремих елітних інтелектуальних структур (наукових, мистецьких) підтверджує, що без зовнішньої підтримки фінансове самостійне життя такої одиниці може бути забезпечене лише відповідною грамотною стратегією, яка могла б примирити неринкову сутність системи з ринково підкореним середовищем.

Консалтингова фірма, як інтелектуально спрямована структура, може називатися фірмою лише тоді, коли її професійна мета узгоджена і адекватна фінансовим цілям її діяльності.

Стратегічний вибір консультаційної фірми, як рішення, що розраховане на довгострокову реалізацію, стосується найважливіших сторін внутрішнього та ринкового існування підприємства:

– визначення діапазону послуг;

– визначення базових клієнтів;

– визначення розміру та темпів зростання фірми;

– взаємодія із конкурентним середовищем.

Однак слід зазначити, що обрана стратегія консультування повинна коректуватися згідно з вимогами інноваційних процесів та змінами зовнішнього середовища. Тим більше, що консультаційна фірма у питаннях зміни ринків та продукції більш гнучка, ніж промислове підприємство. Чутливість фірми до диктату ринку обумовлена структурою персоналу, який включає спеціалістів із технічною, економічною та іншою освітою, а також різними профілями діяльності, що завжди дозволить колективу пристосовуватися до стратегічних змін.

1. Визначення діапазону послуг

Основним блоком стратегії консалтингової фірми є визначення її продукції. Для його формування теорія стратегічного планування пропонує визначити природу та коло послуг консультаційної фірми.

Стратегія консультування має декілька альтернатив:

Стратегія надання консультаційних послуг №1.

Послуги поділяються за функціональними та предметними сферами втручання.

Консультаційна фірма, що обрала цю альтернативу, визначає свої послуги за наступною класифікацією:

– фінанси;

– маркетинг;

– управління та організація виробництва;

– загальне управління та інші.

Це найбільш поширена класифікація, але й найбільш примітивна.

Таке визначення власного асортименту послуг нічого не говорить клієнтові про саму фірму, її консультантів та особливості їх професійних методологічних підходів. Для самої фірми також така стратегія досить важка − можуть виникнути проблеми занадто широкого діапазону, який не під силу подолати дрібній фірмі.

Стратегія надання консультаційних послуг №2.

Класифікація послуг відбувається за проблемним критерієм. Так консультанти пропонують допомогу у вирішенні питань економії ресурсів, раціоналізації напрямку руху інформаційних потоків, виявленні можливості реструктуризації підприємства, зміні форм власності, злитті та інше.

Таким чином, пропонується вирішення конкретної проблеми з використанням консультації процесу та здійсненням необхідного (фінансового, юридичного, технологічного, організаційного та інше) супроводу робочою групою консультантів.

Стратегія надання консультаційних послуг №3.

Консультанти пропонують вирішення проблем клієнта власними унікальними методами, з використанням спеціальних підходів, моделей та систем управління.

Консалтингова фірма може використовувати власні запатентовані авторські алгоритми розв’язання окремих питань. Як правило, незважаючи на досить стандартизовані моделі вирішення питань, консультанти використовують консалтинг, що розвиває. Доцільним є вибір моделі «співробітництво», що дозволяє діагностувати проблемне поле клієнта, адаптувати базову стандартизовану модель до специфіки клієнтської організації та застосувати окрему систему впровадження інновації з використанням тренінгових заходів та навчальної роботи з персоналом. До цього методу надання консалтингових послуг також можуть входити довгострокові взаємовідносини консультанта та клієнта, засновані на підтримці запропонованої системи у робочому стані та забезпеченні зворотного зв’язку.

Прикладом стратегії №3 може бути надання консалтингових послуг з використанням комп’ютерних моделей та інших прикладних засобів, що застосовують у прогнозуванні кон’юнктури, стратегічному плануванні та інших галузях.

Стратегія надання консультаційних послуг №4.

У меморандумі консалтингової фірми зазначається описання методології консультування та ідентифікації проблем клієнта.

Консультанти зосереджують увагу потенційних клієнтів не на змісті та результаті консультування, а на підходах до вирішення проблеми та можливості оволодіння клієнтом певними прийомами діагностики, аналізу та розробки альтернатив вирішення проблеми.

Таким чином, фірма пропонує не саму послугу, а метод. Найбільш поширена стратегія №4 серед консультантів процесу. Угода між консультантом і клієнтом потребує від клієнта згоди не лише з умовами консультанта стосовно співробітництва та гонорару, але й з методом консультування.

Звичайно професійний консалтинг використовує комбіновані стратегії, які дають змогу консультантові процесу рекламувати відразу і проблемну сферу допомоги (стратегія №2) і метод вирішення проблеми (стратегія №4).

2. Визначення базових клієнтів

Наступним структурним блоком стратегічного вибору консалтингової фірми є визначення базових клієнтів.

Перш за все, організація повинна визначити свій поточний ринковий сегмент. Споживча площина консалтингової фірми може бути розглянута з певних позицій, наприклад:

– обслуговування підприємств будь-якого розміру (дрібні, середні, великі, дуже великі);

– обслуговування об’єктів однієї або декількох галузей (транспорт, будівництво, енергетика та ін.);

– обслуговування підприємств будь-якої форми власності (приватні, державні, змішані);

– географічний поділ ринку;

– обслуговування фірм з різним рівнем складності систем

– управління та інше.

Окрім того, організація має визначити частку державних та суспільних організацій у її споживчому колі. Відомо, що окремі консалтингові фірми розвинутих країн визначили частку державного клієнтського сектора у 20–30%. Але цей вибір має бути продиктований умовами макросередовища, у якому функціонує дана фірма. Очевидно, що консалтингові фірми українського ринку віддаватимуть перевагу державним підприємствам, що приватизуються, та опинилися у колі проблем, пов'язаних із зміною форми власності. Отже, приватизаційні послуги найбільш поширені в асортименті послуг українських консалтингових фірм та їх зарубіжних колег, що працюють в Україні.

І нарешті, дуже важливим є обмеження споживчого середовища організації. Час роботи на клієнта крупної професійної фірми та окремого консультанта різний. Водночас угоди на велику суму скорочують час, що витрачається на маркетинг, але підвищують залежність фірми від даного клієнта.

3. Розмір та темпи зростання фірми.

Розмір та темпи зростання консалтингової фірми цілком залежать від обсягів її ринку та спектра запропонованих послуг. Також, як відомо, загальна стратегія зростання має базуватися на внутрішніх ресурсах організації, враховуючи її перспективи та конкурентні переваги.

Консультаційні фірми як специфічні структури належать до числа тих, хто суттєво залежні від кадрової структури. Світовий досвід надання консультаційних послуг свідчить, що у багатьох випадках розмір консалтингової фірми стабілізується з метою збереження узгодженої команди спеціалістів, які здатні забезпечити професійний і ринковий ефект підприємству. Але дотримування такої стратегії має свої часові межі. Персонал старіє, його навички втрачають актуальність і надолуження знань у галузі новітньої управлінської науки потребує немалих витрат. У такій ситуації фірма може обмежити спектр своїх послуг такими, що потребують

роботи досвідченого персоналу. Крім того, фірма може підтримувати необхідні розміри завдяки плинності кадрів нижчих посадових ступенів.

Консалтингова фірма, що обирає стратегію зростання, має зіткнутися з проблемами наймання професіоналів. Ринок висококваліфікованих трудових ресурсів диктує певну політику пошуку та залучення кадрів. Фірма несе витрати, пов'язані з навчанням, стажуванням та залученням до роботи початківців.

Отже, стратегії зростання та стабілізації розмірів консалтингової фірми є результатом загального стратегічного вибору організації.

4. Взаємодія із конкурентним середовищем Лише крупні інтернаціональні компанії, яких у світі є близько десяти, можуть вирішувати складну управлінську проблему самостійно, виходячи з власних ресурсів і не звертаючись за допомогою до колег.

Консалтингові фірми середніх розмірів мусять укладати угоди з колегами для виконання окремих робіт у межах генеральної угоди з клієнтом.

Стратегії взаємовідносин з колегами конкурентами можуть бути зведені до наступних моделей:

– стратегія відокремлення. Фірми виконують лише ті завдання, для яких достатньо їх власних ресурсів;

– співробітництво з окремими спеціалістами. Фірма може укладати угоди із незалежним консультантом вузького профілю, або із спеціальними агенціями з вивчення ринку, юридичними конторами та інше;

– угода про співробітництво на рівних умовах під час виконання складного багатоетапного завдання;

– використання незалежними консультантами контактів із колегами, якщо цього вимагає високий рівень складності завдання.

Найбільш популярною поведінкою фірм у конкурентному середовищі є використання послуг субпідрядників, або залучення незалежних консультантів для роботи на неповний робочий день. Такі угоди про

співробітництво із колегами сприяють атмосфері взаємного довір'я та панування єдиної філософії консультування серед професіоналів.

Стратегічне управління підприємством має систему певних підходів. Головними етапами системного підходу до стратегічного управління консалтинговою фірмою мають бути наступні:

1. Стратегічна ревізія, або самодіагноз, під час якого фірма може використовувати традиційні діагностичні методи для роботи з клієнтом та для діагностики власних проблем.

2. Оцінка ринку консультаційних послуг.

3. Оцінка конкурентів.

4. Оцінка макросередовища.

5. Стратегічне рішення.

6. Контроль виконання.

Як видно, перші чотири етапи відповідають підготовці стратегічного вибору, і лише п'ятий крок формує власне стратегію.

1. Стратегічна ревізія включає оцінку фірмою свого стану у професії та бізнесі, попередніх успіхів та невдач. Очевидно, що ревізія має відбуватися за наступними напрямками: самодіагноз ресурсів та можливостей; самооцінка іміджу.

Самодіагноз ресурсів передбачає оцінку поточного, минулого та майбутнього їх стану. Діагностування персоналу фірми передбачає оцінку пануючого мікроклімату компанії, мотиваційного механізму та його ефективності, здатності сприймати консультантами інновації та потенціалу подальшого розвитку.

Аналізуючи минулу діяльність, консультаційна фірма вивчає встановлені темпи зростання, зміни частки ринку, коливання фінансових показників та інші аспекти, з яких можна одержати уроки для майбутньої стратегії. Також необхідно встановити, чи дотримувалась фірма обраної стратегії у минулому.

2. Оцінка ринку власних консультаційних послуг включає оцінку як діючого, так і потенційного ринку.

Дослідження діючого ринку концентруються на відношеннях між консультантом та його поточними клієнтами. Консультант має оцінити правильність вибору клієнтури, міцність зв'язків співробітництва, а також здатність продати клієнтам більшу кількість послуг.

Вивчення потенційного ринку передбачає аналіз у наступних напрямках:

- техніко-економічні характеристики та тенденції розвитку даної галузі (нова чи застаріла технологія, перспективи зростання, наявність екологічно небезпечного виробництва, стан відносно інших галузей, стратегія національного розвитку, міжгалузеві зв'язки, рівень міжнародної конкуренції);
- організація бізнесу у галузі (кількість, розмір підприємств, лідери ринку, монополії, характер володіння, традиції);
- детальна інформація стосовно суб'єктів галузі (назви підприємств, адреси, імена володарів, специфіка іміджу);
- система управління (рівень та професійність менеджменту, використання сучасних інформаційних систем та технологій, освіта та компетентність керівництва);
- практика використання консультаційної допомоги (наявність проблем, що потребують стороннього втручання, усвідомлена потреба у консультантах, ставлення до них, досвід використання, окремі вимоги).

Оцінка потенційного ринку має бути на основі глибинного дослідження, спрямованого на з'ясування не лише переліку конкурентів, але й тенденцій та перспектив його розвитку. Для консультаційної фірми, що лише починає свою роботу, є ризик як занадто розширити, так і невиправдано звузити свій потенційний ринок.

РОЗДІЛ 2

ПРОЦЕС ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ЕЙ.БІ.СІ.АЙ.”

2.1. Менеджмент-консалтинг як складова професійної, наукової та технічної діяльності України

Сьогодні у науковому та професійному середовищі України сформувалася усталена думка щодо сутності і функцій управлінського консультування. Під управлінським консультуванням розуміють професійну діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об’єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами організаціям, окремим підприємцям з метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних вирішень, методології впровадження рекомендацій [7, с. 18].

Європейська федерація асоціацій консультантів з управління (FEACO) визначає управлінський консалтинг як незалежні консультації та підтримка бізнесу з питань управління [5]. Спектр питань, які вирішує сьогодні управлінське консультування, є широким і динамічним і залежить від попиту на консультаційні послуги та вимог до їх змісту і якості.

Сучасне управлінське консультування необхідно розглядати як провідний інфраструктурний інститут економіки, де створюються інтелектуальні продукти, що сприяють якісному поліпшенню діяльності соціально-економічних суб’єктів на мікро- і макрорівні, відзначають вітчизняні вчені [2, с. 438]. Інноваційний етап розвитку національної економіки надає управлінським консультантам інноваційні інструменти для дослідження середовища діяльності організацій, аналізу ситуацій, прогнозування, планування та реалізації управлінських рішень. Інформаційні, хмарні, соціальні, мобільні види співпраці і аналітичні рішення стають нормою, а не додатковими функціями консультанта. Інноваційна спрямованість національної економіки є передумовою

поширення та подальшого результативного розвитку управлінського консультування в Україні.

Державна служба статистики України управлінське консультування за КВЕДОМ–2010 відносить до Секції М “Професійна, наукова та технічна діяльність”. Ця секція включає спеціалізовану професійну, наукову і технічну діяльність і вимагає високого рівня підготовки та робить доступними для користувачів спеціальні знання та навички. Зокрема, розділ 70 – Діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування: консультаційні послуги та допомогу компаніям та іншим організаціям з питань управління, стратегічного й організаційного планування; фінансового планування та планування бюджету; маркетингових цілей та політики; кадрової політики, встановлення порядку та планування; планування виробництва; забезпечення контролю; спостереження й управління різними підрозділами однієї компанії або підприємства, тобто діяльність головних управлінь (хед-офісів) [6].

КВЕД–2010 чітко визначає зміст і функції професійного управлінського консультування. Втім, виникають певні труднощі для визначення значимості управлінського консультування в національній економіці. Оскільки, секція М, крім, розділу 70 охоплює інші види діяльності. Цю проблему підтверджують вітчизняні вчені. Зокрема, ще у 2009 р. науковець В. Верба відзначала, “…багатогранність процесів, що відбуваються в межах менеджмент-консалтингу, складність його чіткої ідентифікації як виду економічної діяльності, зумовлюють різноманіття підходів до кількісних параметрів оцінки цієї сфери діяльності. Саме відсутністю в Україні відповідного методологічного забезпечення збору статистичної інформації у сфері управлінського консультування пояснюються методологічні труднощі у визначенні розміру ринку управлінського консультування, його структури, неможливість співставлення ринкових індикаторів вітчизняного консалтингу з європейськими та світовими показниками його розвитку” [2, с 55].

Частково пропозиції вітчизняних вчених враховані у КВЕДі -2010. Втім Державна служба статистики України не надає інформації щодо параметрів і показників діяльності управлінських консультантів. Зважаючи на це, вивчення сучасного стану та перспектив подальшого розвитку ринку консалтингових послуг в національній економіці, проведемо загалом за секцією М. Адже результативність та ефективність роботи консультантів у сфері професійного управління перш за все, визначається результатами наукових досліджень та розробок, які збагачують їх новими знаннями та озброюють інноваційними інструментами.

Вивчення динаміки основних соціально-економічних показників національної економіки України за 2010-2020 рр. чітко відображає усі кризові ситуації в країні. Наявність економічної кризи, зумовленої світовою пандемією Covid-19, сповільнила темпи економічного зростання у 2020 р. Графічне відображення динаміки економічних показників ВВП України та ВВП у сфері наукової, професійної та технічної діяльності свідчить про доволі чітку синхронізацію у динаміці цих показників (рис. 2.1).

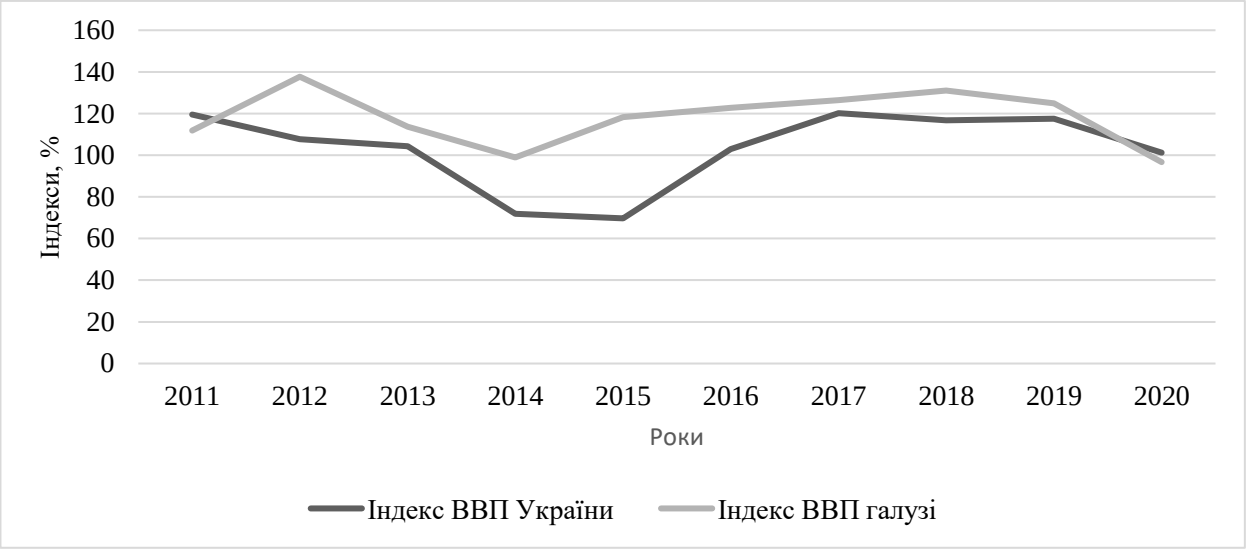

Рис. 2.1. Індекси ВВП України та ВВП наукової, професійної та технічної діяльності впродовж 2011-2020 рр. *(побудовано автором за даними [4])*

Максимального негативного ефекту від жорстких протиепідеміологічних заходів в Україні було найбільш відчутно у період

локдауну – у квітні-травні 2020 р. У III-IV кварталах 2020 р., зважаючи на послаблення карантинних заходів, спостерігалося певне пожвавлення економічної діяльності [3, с. 21].

Щодо динаміки частки ВВП наукової, професійної та технічної діяльності у загальному обсязі ВВП України впродовж 2010-2020 рр. спостерігаємо коливання від 2,3% у 2011 р. до 3,5% у 2019 р. (рис. 2.2). Проте у 2020 р. спостерігаємо незначне зниження цієї частки (3,3%) і зменшення вкладу у загальний ВВП.

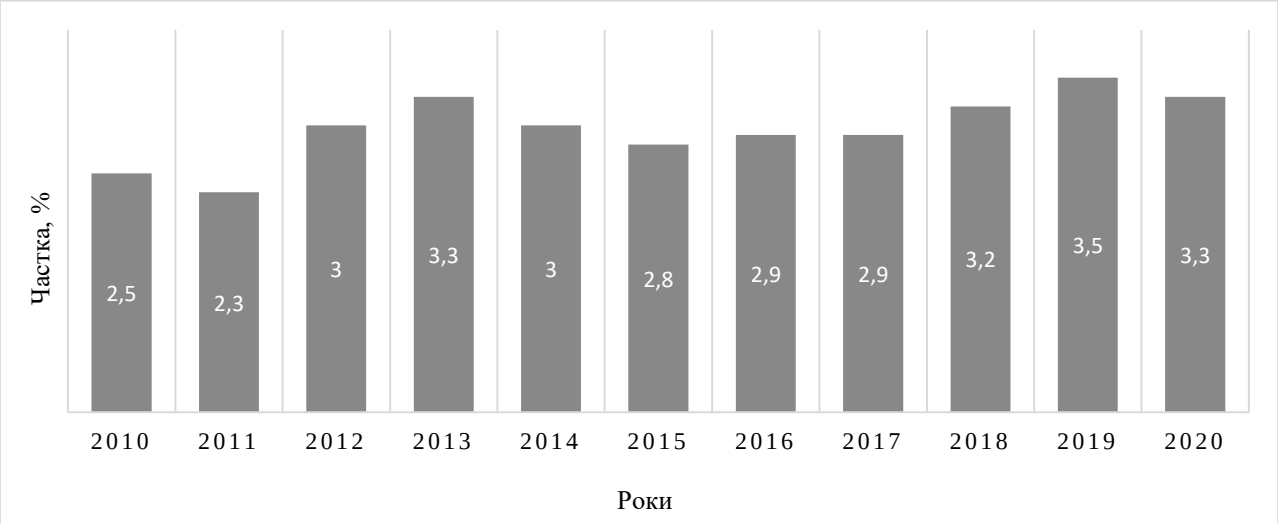

Рис. 2.2. Частка ВВП наукової, професійної та технічної діяльності у загальному обсязі ВВП України *(побудовано автором за даними [4])*

Варто відзначити, і позитивні зміни в інформаційному забезпеченні нашого дослідження – це доступність статистичних даних щодо обсягу реалізованих послуг консультування з питань керування. Так, починаючи з III кварталу 2019 р. Державна служба статистики надає таку інформацію щоквартально. Частка обсягу реалізованих послуг управлінського консультування у складі професійної, наукової та технічної діяльності впродовж 2019-2020 рр. складає від 5,34% у III кварталі до 6,26% у IV кварталі, що засвідчує незначний вклад у розвиток галузі. У I кварталі 2020 р. спостерігаємо найбільші темпи падіння обсягів реалізованих послуг, як, загалом сфери професійної, наукової та технічної діяльності, так і обсягів послуг управлінського консультування (рис. 2.3).

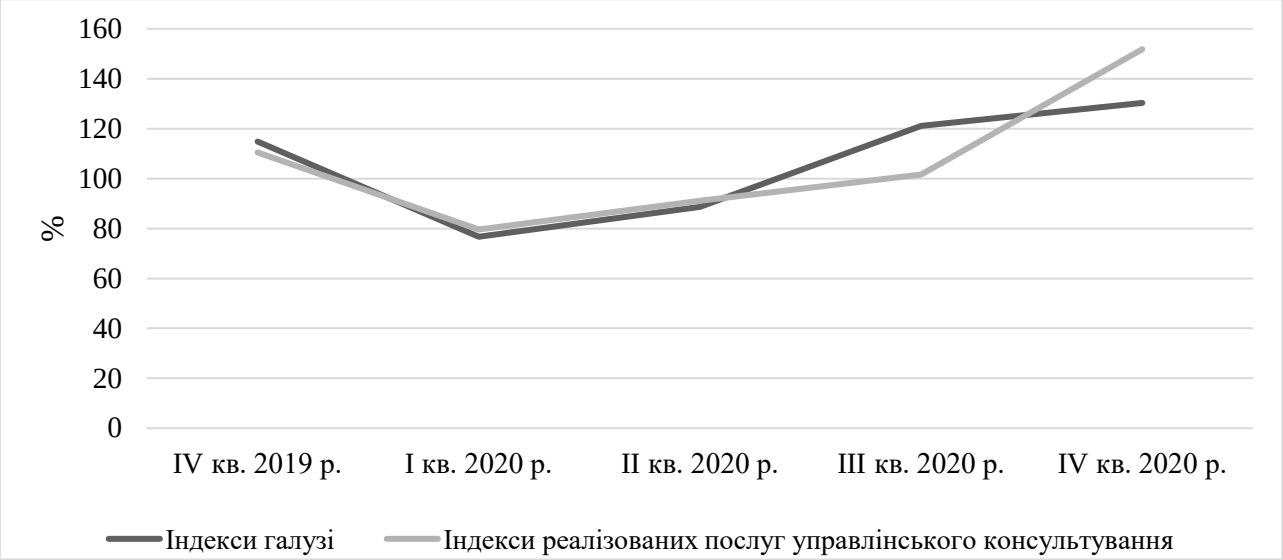

Рис. 2.3. Індекси обсягів реалізованих послуг професійної, наукової та технічної діяльності та консультування з питань керування
(побудовано автором за даними [4])

Проте, у III-IV кварталах 2020 р. відзначаємо поступове пожвавлення галузі. У IV кварталі 2020 р. – значний ріст порівняно з попереднім кварталом – 150%, і приблизно 112% росту проти аналогічного періоду у 2019 р. Така активізація діяльності пояснюється скасуванням карантинних обмежень і засвідчує потенційні можливості подальшого розвитку як галузі загалом, так управлінського консультування.

Аналогічні зміни простежуються і на Європейському ринку управлінських консультаційних послуг. Зокрема, індекс ділового клімату Європейської федерації асоціацій консультантів з управління (FEACO) демонструє загальну позитивну оцінку учасників ринку у третьому кварталі 2021 року. Наразі значення індексу FEACO становить 43,9, що показує, що консультанти з управління налаштовані більш оптимістично, ніж на початку року, і що кризу через Covid подолано. Найкращий настрій зараз панує серед іспанських управлінських консалтингових компаній. Консультанти з Румунії найменш оптимістично налаштовані щодо ринку в найближчому кварталі [5].

Кількість діючих суб’єктів господарювання у сфері наукової, професійної та технічної діяльності у 2020 р. склала – 140374 один., що складає 7,1% від загальної кількості загалом по національній економіці. З них

–

29810 підприємств (21,24%) та 110564 (78,76%) – зі статусом фізичних осіб підприємців (ФОП). Впродовж аналізованого періоду спостерігаємо структурні зміни у розвитку організаційно-правових форм суб'єктів господарювання у сфері наукової, професійної та технічної діяльності. Так, у 2012 р. частка підприємств складала – 35,43%, а ФОП – 64,57%. Частка ФОП щорічно в середньому зростала на 1,58% і у 2020 р. досягнула 78,76%.

Отже, у сфері наукової, професійної та технічної діяльності домінуючими є суб'єкти господарювання зі статусом фізичних осіб підприємців. Така структура суб'єктів господарювання пояснюється перевагами ведення підприємницької діяльності зі статусом ФОП, а саме: простою, в порівнянні з юридичними особами, процедурою державної реєстрації і діяльності; відсутністю установчих документів та статутного капіталу; можливістю здійснення підприємницької діяльності без залучення найманої праці; персональна повна відповідальність за результати діяльності.

Кількість суб'єктів господарювання впродовж аналізованого періоду збільшилася на 52,9 тис. один., що складає 160,6% **(**рис. 2.4).



Рис. 2.4. Кількість суб'єктів господарювання у сфері наукової, професійної та технічної діяльності впродовж 2012 – 2020 рр. *(побудовано автором за даними [4])*

Збільшення загальної кількості суб'єктів господарювання у сфері наукової, професійної та технічної діяльності відбулося за рахунок збільшення кількості ФОП на 54,1 тис. один. (195,8%), і відповідно зменшення кількості підприємств на 1,2 тис. один. (96,2%).

Важливим параметром оцінювання потенційних можливостей розвитку управлінського консультування у сфері наукової, професійної та технічної діяльності є чисельність зайнятих працівників. У 2020 р. в галузі працювало 328,7 тис. осіб, що складає 3,6% зайнятих працівників загалом в національній економіці. Проте, частка продукованого ВВП галузі складає лише 3,3% (рис. 2). Чисельність працівників у 2020 р. порівняно з 2012 р. скоротилася на 22,9 тис. осіб, що складає 93,49%. За організаційно-правовими формами господарювання скорочення чисельності працівників відбулося на підприємствах на 85,8 тис. осіб (69,51%). Відповідно, впродовж аналізованого періоду середній розмір підприємств досліджуваної галузі за чисельністю працівників зменшився з 9 осіб у 2012 р. до 6 осіб у 2020 р. Втім, ФОП за чисельністю працівників є стабільними.

Темпи зміни кількості суб'єктів господарювання та чисельності зайнятих працівників галузі демонструє рис. 2.5.

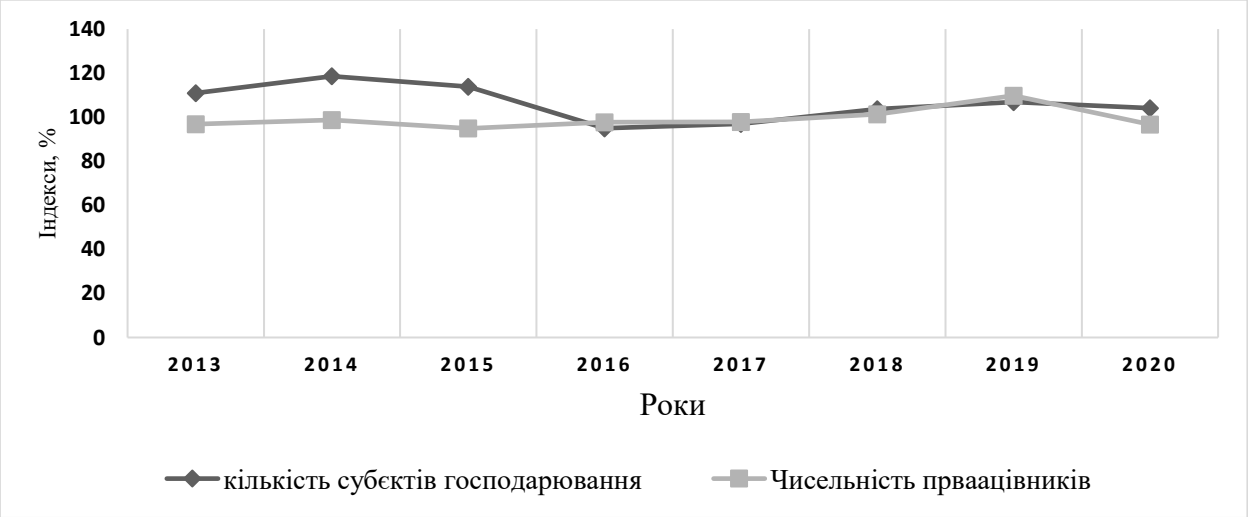

Рис. 2.5. Темпи зміни кількості суб'єктів господарювання та чисельності зайнятих працівників галузі *(побудовано автором за даними [4])*

Впродовж 2012-2020 рр. спостерігаємо ріст кількості суб'єктів господарювання при одночасному зниженні чисельності персоналу. Однак, починаючи з 2016 р. відзначаємо синхронну поведінку досліджуваних параметрів.

В економічно успішних країнах управлінський консалтинг носить системний, планомірний характер. В реаліях національної економіки послугами управлінського консультування власники і менеджери організацій і підприємств користуються епізодично. В більшості вітчизняних підприємців зберігаються тенденції заперечливого ставлення до цієї інфраструктурної складової ринку консалтингових послуг.

Рівень розвитку управлінського консультування як індустрії повністю перебуває під впливом загальноекономічних та політичних факторів країни. На нашу думку, стимулюючими факторами розвитку управлінського консультування в Україні є: відновлення втраченого потенціалу під час пандемії COVID-19; посилення конкуренції; інноваційність національної економіки; інституалізація управлінського консультування.

Дестимулюючі фактори розвитку: недостатність достовірної інформації про діяльність консультантів і умови співпраці; висока вартість послуг; низький рівень культури роботи з консультантами; нерозуміння споживачами цінності послуг; відсутність ефективно діючого професійного об'єднання консультантів.

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

- поліпшення якості послуг, що надаються, оскільки неодмінно зростатиме професіоналізм вітчизняних консультантів, їх досвід, удосконалюватимуться навички роботи і методи виконання замовлень;
- переходу на постійне консультаційне обслуговування, що є більш економічним для клієнта;

- усвідомлення вигоди від залучення консультантів для вирішення проблем організації.

Відсутність статистичної інформації і охорона комерційних інтересів не дозволяють в грошових одиницях оцінити управлінське консультування з точки зору його прибутковості та фінансової привабливості. Проте, чим більше розвивається бізнес в Україні, тим більше йому потрібні фахові консультанти. Експерти допускають, що для відновлення втраченого потенціалу під час пандемії COVID-19 Україні необхідно від 2-х до 3-х років. Стабілізація ситуації, формування сприятливого зовнішньоекономічного середовища, а також дії Уряду та Національного банку з продовження реалізації заходів з метою підтримки бізнесу та населення, спрямованих на пом'якшення негативних наслідків впливу пандемії COVID-19, підтримуватимуть відновлення економічного зростання.

Майбутнє управлінського консультування нерозривно пов'язане з підвищенням професіоналізму консультантів, високою якістю виконання замовлень, дотримання етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів.

2.2. ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай." як суб'єкт ринку консалтингових послуг

Сьогодні, в умовах загострення конкуренції на ринках, потреба в управлінському консультуванні є особливо актуальною.

Власники і менеджери вітчизняних організацій і підприємств звертаються за допомогою до консультантів з професійного управління, як правило, у випадку намічуваних стратегічних змін у діяльності підприємства, погіршення результатів операційної діяльності або неясності перспектив майбутньої діяльності. Багато вітчизняних менеджерів сьогодні потрапляють в ситуації, коли організація стає некерованою, як кількісно, так і якісно.

Результативне та ефективне управління в сучасних умовах ринку є необхідною умовою підвищення ефективності бізнесу, зростання ринкової

вартості підприємства, посилення конкурентної позиції на ринку та формування його стратегічного конкурентного потенціалу.

Перед сучасними підприємцями та менеджерами постають стратегічні питання вибору напряму розвитку бізнесу та визначення ключових конкурентних переваг підприємства. Вироблення стратегічного бачення та управління ключовою компетенцією підприємства є визначальною підприємницькою функцією менеджменту підприємства.

Менеджмент організації вимушений багато уваги приділяти питанню оптимізації виробничої та управлінської структур організації. Разом з тим, для сучасного менеджера організації однаково важливими є питання створення результативних систем та технології управління, що забезпечують ефективну операційну діяльність організації.

В нинішніх ринкових умовах посилення конкурентної боротьби за споживача, успішними є ті організації та підприємства, менеджмент яких фокусує увагу на сучасних конкурентних пріоритетах операційної стратегії, це – якість і час надання послуг і/чи виробництва товарів.

Успішна стратегія не може появитися в організації лише на основі її компетенції чи внутрішніх конкурентних переваг, а привноситься як результат бачення її ролі в зовнішньому ринковому середовищі. Тому, при вирішенні проблеми розвитку й напрямів зростання результативності та ефективності бізнесу топ-менеджери вітчизняних організацій і підприємств орієнтуються не лише на власні сили і досвід своїх працівників, але і на кваліфіковані рекомендації спеціалізованих консалтингових організацій. Це дозволяє їм отримати суттєву перевагу у часі та якості прийнятих рішень.

На вирішення управлінських проблем вітчизняного бізнесу у 2008 р. у м. Львові була створена консультаційна організація ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” зі списковою чисельністю працівників 5 осіб.

ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” спеціалізується на розвитку продуктів, пов’язаних з управлінським консалтингом: управлінським консультуванням, підборі персоналу вищого управлінського рівня, навчанні та розвитку персоналу.

В міру зростання довіри з боку клієнтів і зростання попиту на послуги управлінського консультування, наростали обсяги діяльності консультаційної організації, які диверсифікувалися за напрямами консультаційних послуг і типами консалтингових продуктів. Відповідно до закономірності менеджменту, і зростала чисельність управлінських консультантів, так як, обсяги і трудомісткість робіт визначають необхідну чисельність працівників.

Місія ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай." Консалтингова організація ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай." динамічно розвивається, розширює спектр консультаційних послуг високої якості з урахуванням індивідуальних вимог і потреб кожного споживача, створює нові можливості для розвитку національної економіки та перспективного майбутнього для дітей.

Основні цінності ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай.":

- безперервне вдосконалення;
- командна робота і лідерство;
- орієнтація на клієнта;
- соціальна відповідальність.

Співпраця з клієнтами ґрунтується на цінностях і правилах і ділової етики.

Виклики сьогодення, зумовлені світовою пандемією, умови військового стану, яскраво демонструють вплив управлінських рішень і дій приватного бізнесу на суспільне життя.. Більшість власників і менеджерів вітчизняних організацій, у важких умовах сьогодення і, відповідно, в умовах стисненого бюджету та скорочення доходів, все більше уваги приділяють *операційному менеджменту,* підвищуючи якість свого бізнесу і суспільних відносин загалом.

Працівники консультаційної організацій ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай." беруть активну участь у цьому процесі, реалізуючи принцип корпоративної соціальної відповідальності.

Команда ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай." Команда ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай." заслужено має довіру і високий професійний рейтинг на ринку консультаційних послуг

м. Львова та Західного регіону України. Багаторічна управлінська практика, неперервне навчання та інноваційний розвиток, дозволили створити унікальну команду професіоналів, які мають відповідні сертифікати та практичні досягнення.

Професійні консультанти ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” орієнтовані на різні сфери національної економіки та бізнесу. Консультанти допомагають клієнтам вирішувати складні бізнес-завдання, визначати нові цілі для посилення їхніх конкурентних переваг і можливостей, створювати додаткову вартість, управляти ризиками та підвищувати продуктивність і результативність діяльності. Як бізнес-консультанти завжди відіграють значну роль в еволюції організацій клієнтів. Команда професіоналів-консультантів допомагає створювати додаткові ринкові переваги та можливості і при цьому, зміцнює довіру організацій-клієнтів.

Корпоративна відповідальність ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” Основними напрямами реалізації принципів корпоративної відповідальності є – наставництво, навчання, інновації і екологічний менеджмент.

Завдяки цінностям ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.”, які забезпечують відповідальний підхід перед суспільством, команда професіоналів-консультантів створює середовище, яке сприяє розвитку персоналу і прийняттю ефективних управлінських рішень для розвитку бізнесу організацій клієнтів.

Результатом роботи є збільшення ринкової вартості організацій клієнтів, підвищення ефективності діяльності, посилення конкурентних переваг, завдяки створенню оптимальної і прозорої системи управління підприємством.

Працівники підтримують підприємництво, яке створює нові можливості для розвитку національної економіки, макроекономічних показників, створює нові робочі місця.

Команда ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” відіграє важливу роль у створенні перспективного майбутнього для дітей.

Спеціалізація консультантів, за галузями ринку, дозволяє повноцінно охоплювати всі стратегічно важливі сфери економіки та бізнесу. Кожна галузь закріплена за окремим консультантом, що забезпечує їм знання всіх особливостей і труднощів галузевого ринку, а також здатність миттєво реагувати на всі важливі зміни галузі. Консультанти ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” мають високий професійний рівень, бездоганну ділову репутацію та глибинне розуміння завдань бізнесу на підприємствах з різною організаційно-правовою формою.

Консалтингова організація ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” орієнтуючись на рішення нестандартних завдань, сприяючи успішному веденню і розвитку вітчизняного бізнесу, виконує комплекс управлінських консультаційних послуг.

Отже, консалтингова послуга − інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Специфіка консалтингової послуги (рис. 2.6) полягає в її удаваній невідчутності непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою, але й мати різну методологію розробки та зміст. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультування, або через деякий проміжок часу.

Продуктом виробничої діяльності консалтингової фірми (якщо до виробництва можна віднести процес створення будь-якого кінцевого продукту, навіть послуги) є консультаційна послуга, яка є товаром і має конкретне матеріальне втілення.

Професіонали-консультанти надають організаціям та підприємствам нові фундаментальні знання, провідні практики та інноваційні технології. На кожному етапі роботи консультанти ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” розвивають стратегічне мислення керівників і готують компанію до нового бізнес-масштабу.



Рис. 2.6. Особливості товару «консалтингова послуга»

Номенклатура консалтингових послуг ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” наведена в табл. 2.1.

Найбільшу частку в пакеті консалтингових продуктів ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” (40%) займає *управлінський аудит.* Тому проаналізуємо передумови, технологію і методику управлінського аудиту.

Головною метою надання послуги є аналіз напрямів підвищення ефективності системи управління організації клієнта. Аудит системи управління організацією неможливо провести самостійно. Так як для постановки точного «діагнозу» необхідні дві умови:

- свіжий сторонній погляд на бізнес, вільний від сформованих стереотипів і незалежний від керівництва організації;
- наявність професійних компетенцій і досвіду в цій роботі.
- Зміст послуги полягає в розробці та описі системи управління , актуальною саме для організації клієнта.

Таблиця 2.1

Номенклатура консалтингових послуг ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.”

№ з/п	Тип послуги	Зміст послуги	Частка, %
1	Управлінський аудит	• аналіз напрямів підвищення ефективності системи управління організації клієнта; • розробка та опис системи управління, актуальної саме для організації клієнта; • експрес-обстеження організації, • стан управлінських і операційних процесів, • їх відповідність встановленим стратегічним цілям організаціїї, • рівень впровадження інформаційних технологій.	40,0
2	Управлінський документообіг	• встановлення єдиних принципів роботи з документами на всіх рівнях управління; • організація документообігу підприємства; • проектування системи документаційного забезпечення управління; • організація електронного документообігу	3,0
3	Оптимізація бізнес-процесів	• побудова моделі • запуск моделі • аналіз отриманих показників ефективності • оцінка альтернативних сценаріїв	30,0
4	Система збалансованих показників	• стратегічне планування • стратегічний контролінг • стратегічний аналіз • управління портфелем інвестиційних проектів	7,0
5	Організаційна структура	• діагностика діючих структур організації (організаційної, функціональної, інформаційної, кадрової). • формування стратегії розвитку. • реорганізація бізнес-процесів (напрямів діяльності). • реорганізація ключових функцій управління. • реорганізація структури управління компанією. • навчання персоналу. • впровадження змін.	8,0
6	Стратегічний менеджмент	• аналіз підприємства і зовнішнього середовища: факторний аналіз - swot-аналіз - аналіз ризиків - аналіз сценаріїв розвитку підприємства. • формування стратегії: бачення - цільові установки - економічна модель - проектна сесія - ділові та функціональні стратегії - план реалізації програм	12,0

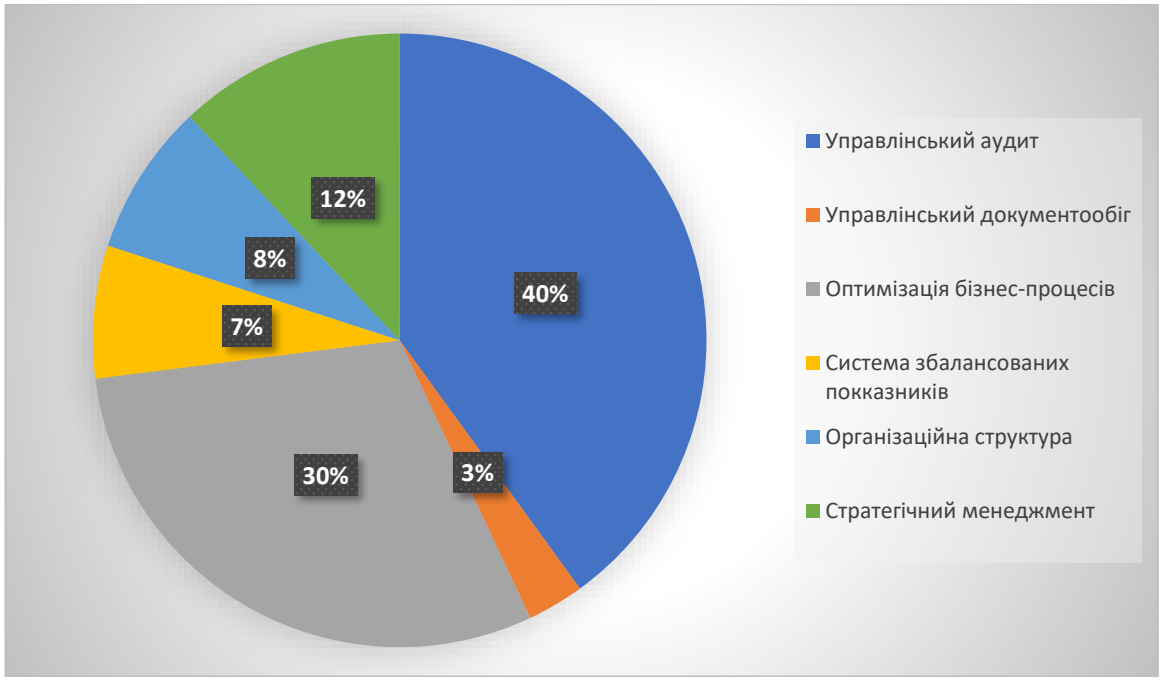

Рис. 2.7. Структура номенклатури консалтингових послуг ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай."

Для цього професійні консультанти ТОВ ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай." проводять експрес-обстеження організації клієнта, аналізують специфіку бізнесу, стан управлінських і операційних процесів, їх відповідність встановленим стратегічним цілям організації, рівень впровадження інноваційних інформаційних технологій.

Головною метою надання послуги є аналіз напрямів підвищення ефективності системи управління організації клієнта. За результатами обстеження команда консультантів визначає справжні причини проблеми організації клієнта, і пропонує пріоритетні напрями дій щодо їх розв'язання, подані у вигляді плану реорганізації (удосконалення) системи управління.

Таким чином, власники і менеджери організації клієнта отримують обґрунтовану відповідь на запитання «Навіщо, що і як саме потрібно змінити в організації, щоб в найкоротші терміни покращити результативність і ефективність роботи?»

Управлінський аудит (діагностика) за бажанням організації клієнта, може виконуватися командою консультантів для досягнення різних цілей і на різному рівні складності (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Типи управлінського аудиту

№ з/п	Типи аудиту	Зміст консультаційних робіт
1	Комплексна діагностика компанії	• аналіз стану процесів стратегічного управління організацією; • аналіз стану процесів оперативного управління організацією; • виявлення проблем та їх причин; • аналіз нормативної документації; • аналіз інформаційних систем і т. п.
2	Аналіз окремих, пріоритетних бізнес-процесів	• виявлення проблем і аналіз їх причин; • розробка та впровадження заходів; щодо підвищення результативності та ефективності процесів; • розробка та впровадження заходів щодо усуненню втрат і т. п.
3	Аналіз системи документаційного забезпечення управління	• аналіз системи нормативно-методичних документів компанії; • виявлення проблем та їх причини; • аналіз необхідності актуалізації регламентуючих документів

Впродовж останніх п’яти років консультанти ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” найбільше (біля 40%) здійснювали аналіз окремих, пріоритетних бізнес-процесів організацій клієнта, що наш погляд, зумовлено вартістю і тривалістю виконання цієї послуги.

На комплексну діагностику організації клієнта припадає біля 20% консультаційних замовлень, аналогічно, і на дослідження системи документаційного забезпечення управління

Зміст послуги з управлінського аудиту включає такі види робіт управлінських консультантів:

- дослідження організаційної виробничої та управлінської структури організації клієнта (дається оцінка ключових параметрів існуючої

системи управління організації та її відповідності встановленим стратегічним цілям і завданням);

- структурування та аналіз процесів управління;
- вибірковий аналіз бізнес-процесів;
- аналіз системи показників, які використовуються для управління;
- вивчення системи нормативно-методичних регламентів;
- обґрунтування напрямів підвищення результативності процесів управління;
- визначення можливих напрямів підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів.

Під час проведення управлінського аудиту (діагностики) консультантами ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” в якості об'єкта аудиту виступають:

- *стратегія підприємства,* включаючи положення на ринку, цілісність і системність поставлених стратегічних цілей, розуміння їх керівниками та співробітниками, застосування в оперативному управлінні, контроль за реалізацією.
- *технологія процесу виробництва та реалізації кожного продукту підприємства.* Оцінка технології включає аналіз того, як виконуються основні частини бізнес-процесу: аналіз споживчих властивостей продукту, його проектування, придбання комплектуючих, виробництво, контроль якості, реалізація та після продажне супроводження.
- т*ехнологія виконання ключових функцій управління* підприємством в цілому, включаючи функції аналізу ринку, стратегічного та оперативного планування, контролю та обліку за реалізацією планів, розподілу фінансів і обліку руху грошових коштів, проведення кадрової політики і т. д.
- *структура управління підприємством*, тобто взаємозв’язок між процедурами, які складають бізнес-процеси і ключові функції управління.

Другою за важливістю в пакеті консультаційних послуг ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” є консультаційна послуга «Оптимізація бізнес-процесів» (30%)..

Сучасний підхід до побудови системи управління здійснюється на підставі підтримки бізнес-процесів в актуальному стані постійно, а не за короткий період. Реалізація процесного підходу дозволяє значно підвищити ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та оптимізувати витратну частину. Система ключових показників ефективності (КПЕ, KPI) є одним з основних інструментів, що дає можливість менеджменту зосередити увагу на обмеженій кількості дійсно важливих для бізнесу питань.

Процесний підхід ґрунтується на концепції, згідно з якою управління є безперервною серією взаємопов'язаних дій або функцій (бізнес-процесів), кінцевими цілями виконання яких, є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

Моделювання бізнес-процесів консультантами ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай." дозволяє проаналізувати не тільки, як працює підприємство загалом, а як воно взаємодіє із зовнішніми стейкхолдерами, але і як організована діяльність на кожному окремо взятому робочому місці. Опис бізнес-процесів підприємства, дозволяє керівнику знати, як працюють співробітники, а співробітникам – як працюють їхні колеги і на який кінцевий результат спрямована групова діяльність. Це ефективний засіб пошуку можливостей поліпшення діяльності підприємства, що дозволяє передбачати і мінімізувати ризики, які виникають на різних етапах реорганізації діяльності підприємства. (табл. 2.3).

Моделювання бізнес-процесів дозволяє дати вартісну оцінку кожному процесу, взятому окремо, і всім бізнес-процесам на підприємстві клієнта, узятим в сукупності. Це завжди вірний спосіб виявлення поточних проблем на підприємстві і передбачення майбутніх.

Професійні консультанти ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай." здійснюють моделювання бізнесів-процесів організації клієнта в чотири етапи:

1) побудова моделі

2) запуск моделі

3) аналіз отриманих показників ефективності

4) оцінка альтернативних сценаріїв.

Таблиця 2.3

Передумови та результати дослідження бізнес-процесів консультантами ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай."

№ з/п	Передумови дослідження бізнес-процесів	Результати оптимізації бізнес-процесів
1	Реструктуризація Компанії та / або зміна власників бізнесу, впровадження нових підходів до управління	Підвищення конкурентоспроможності Компанії
2	Розвиток Компанії, супроводжується збільшенням кількості незафіксованих правил виконання робіт	Оптимальні шляхи реалізації основної стратегії компанії з урахуванням зростаючої конкуренції і розвитку технологій
3	Зниження ефективності діяльності та управління Компанією або окремими напрямками діяльності	Підвищення керованості Компанії за рахунок досягнення прозорості бізнес-процесів і підвищення достовірності інформації про їх реалізації
4	Відсутність прозорості здійснення бізнес-процесів і розподілу відповідальності за результат	Підвищення якості та швидкості виробництва ринкового або внутрішнього продукту з одночасним зниженням витрат
5	Проблеми операційного характеру: необхідність збільшення обсягів вбиробництва, значні витрати, зниження якості, висока тривалість операцій	Підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів
6	Підготовка до впровадження Системи менеджменту якості	Підвищення інвестиційної привабливості Компанії
7	Значне неконтрольоване зростання чисельності персоналу	Зниження завантаження Вищих керівників по «поточним» питанням
8	Підготовка до впорядкування інформаційних потоків та автоматизації діяльності Компанії	зростання професіоналізму співробітників, підвищення якості взаємодії між співробітниками і підрозділами компанії
9	Удосконалення системи документаційного забезпечення управління	Підвищення швидкості та надійності інформаційного обміну, зниження термінів і витрат на розробку і впровадження ІТ-систем.

Бізнес-процеси будь-якої операційної діяльності організації занадто складні і динамічні. Їх неможливо зрозуміти та проаналізувати консультантами, використовуючи лише потокові діаграми і електронні таблиці. Якісна документація – важлива передумова управління бізнес-

процесами. Документування всіх процесів в організації сприяє ефективній комунікації на всіх організаційних рівнях. Документація повинна містити всі найостанніші зміни і бути доступною для осіб, залучених до процесу. Доступ до документації часто реалізується через корпоративний портал (інтернет).

Втім варто зауважити, що оптимізація бізнес-процесів, як правило, веде до збільшення завантаження співробітників і пов'язаними з цим проблемам соціально-психологічного характеру. Роботи з оптимізації бізнес-процесів необхідно поєднувати з проведенням цілеспрямованої роботи по зміні корпоративної культури.

Також варто враховувати, що роботи з оптимізації бізнес-процесів не рекомендується проводити в компанії з чисельністю персоналу до 30 осіб, через їх недоцільність за критерієм витрати / результат. Оптимізацію бізнес-процесів не рекомендується застосовувати у випадках вкрай не певної позиції Компанії на ринку та / або відсутності у Вищого менеджменту стратегічних орієнтирів розвитку Компанії.

2.3. Технологія менеджмент-консалтингу в професійній діяльності ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай."

Незважаючи на різноманітність проблем, що вирішуються консультантами ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай.", стилів виконання завдань та методик роботи, консультування з питань управління ґрунтується на єдиній методології проведення консультаційного процесу та використанні універсального науково-методичного інструментарію.

Для успішного проведення консультаційного процесу консультанти, насамперед визначають модель взаємовідносин консультантів з організацією-клієнтом (*модель консультування*), яка дозволяє виявити характер їхньої співпраці на різних стадіях консультування.

Моделі управлінського консультування відрізняються ступенем участі та функціональних ролей зовнішніх консультантів ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай." та

персоналу організації клієнта на кожній стадії консультаційного процесу: діагностика проблеми, розробка плану консультаційних заходів і реалізація запропонованих змін (рис. 2.8).

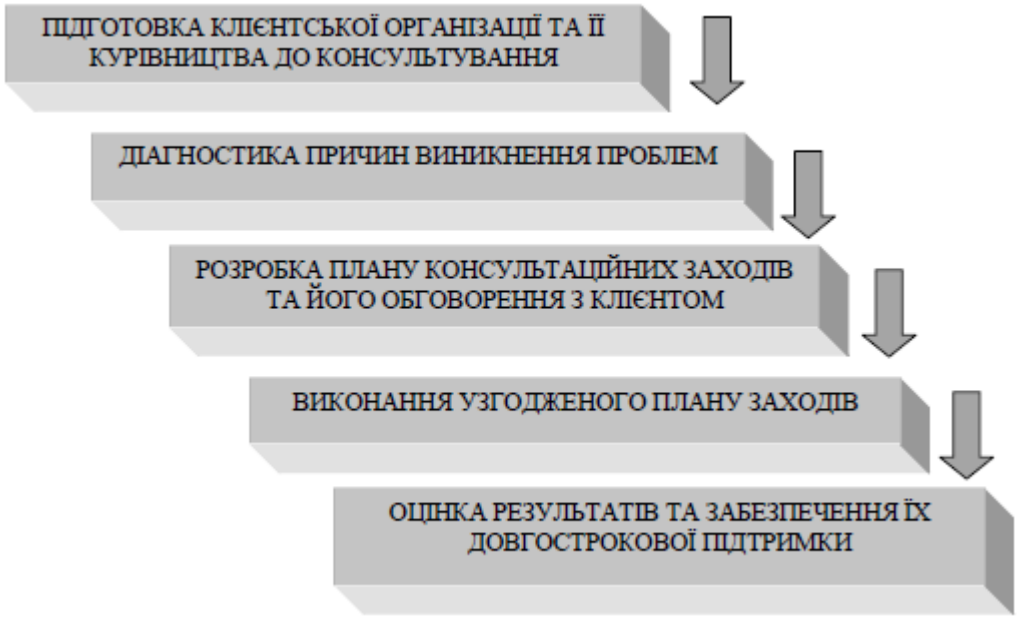

Рис. 2.8. Етапи консультаційного процесу

В науковому і практичному менеджмент-консалтингу загальновідомі *три моделі управлінського консультування* (рис. 2.9):

- модель «експерт−клієнт»;
- моделлю «доктор−пацієнт»;
- співробітництво.

В практиці професійного менеджмент-консалтингу ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” найбільш поширеною та затребуваною з боку клієнтів є модель консультування − *«експерт−клієнт»*. За цієї моделі консультанти консалтингової організації залучаються лише на етапі розробки консультаційних рекомендацій, що дозволяє, таким чином, мінімізувати фінансові витрати організації клієнта, так і термін перебування консультантів в клієнтській організації. При цьому фахівці та спеціалісти організації-клієнта самостійно проводять діагностику проблеми та реалізацію

рекомендованих консультантом пропозицій. Професійні консультанти консалтингової організації виступають в ролі експертів.

Впродовж 2020-2022 років за результатами нашого дослідження технології менеджмент-консалтингу консультантів ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” 47,8% консультаційних послуг організаціям клієнтам було надано за моделлю «експерт–клієнт».

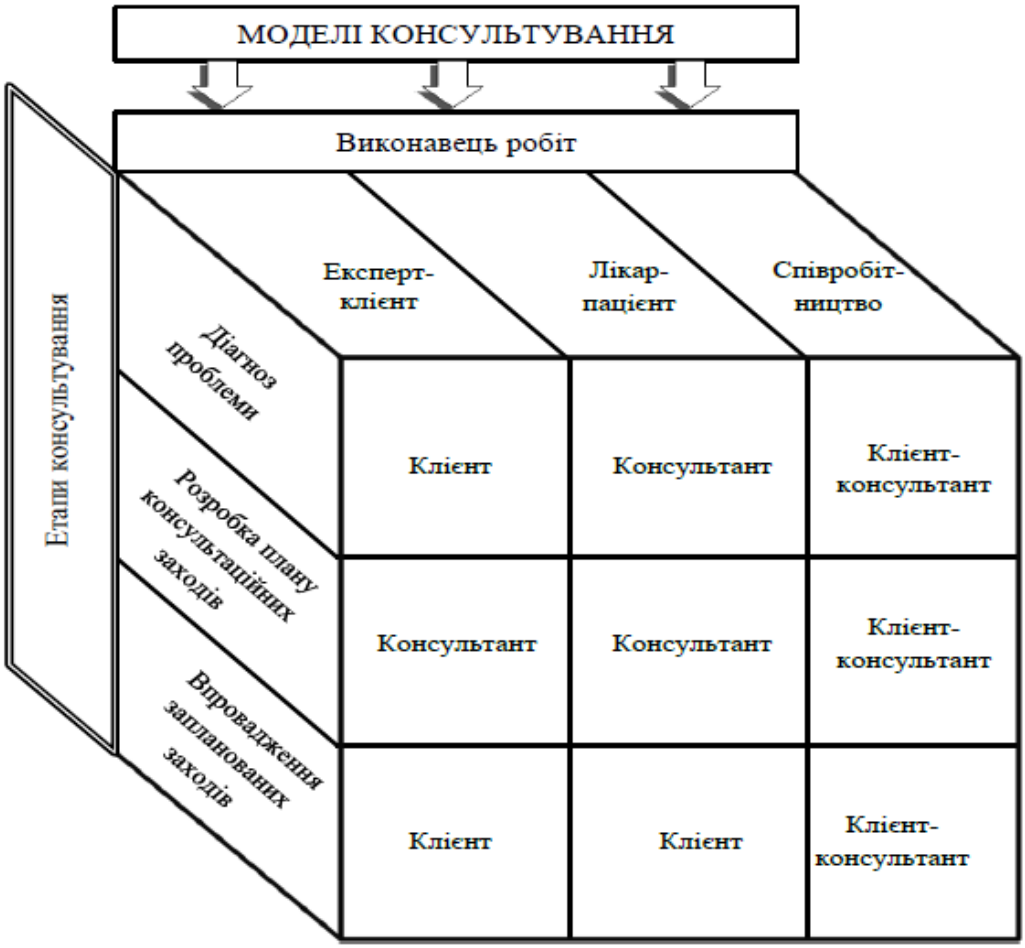

Рис. 2.9. Моделі управлінського консультування

Успіх професійного управлінського консультування залежить від спроможності управлінського персоналу організації клієнта виявити існуючі проблеми, з’ясувати причини їхнього виникнення, обґрунтувати причинно-наслідкові зв’язки, а також можливості впровадження консультаційних пропозицій та прагнення персоналу організації клієнта до організаційних змін. Очевидною перевагою цієї моделі є її економічність, втім, малоймовірним є результат професійного консультування, так як,

консультанти ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” лише розробляють консультаційні пропозиції для вирішення проблеми організації клієнта. Економічність цієї моделі і є основним фактором її популярності.

Переваги, які демонструють привабливість моделей консультування подані в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Переваги моделей взаємовідносин консультанта і організації клієнта

Моделі взаємовідносин / **Чинники привабливості**	**Експерт−клієнт**	**Лікар−пацієнт**	**Співробітництво**
Залежність організації клієнта від зовнішнього консультанта	мінімальна	суттєва	повна
Термін перебування консультанта в організації клієнта	стислий	середній	тривалий
Витрати клієнта на управлінське консультування	низькі	середні	значні
Участь консультанта в активізації інноваційного потенціалу організації клієнта	не бере участі	вибірково бере участь	консультант виступає в ролі інструктора
Успіх інновації у стратегічному періоді	невизначений	невизначений	передбачений
Зворотний зв’язок клієнта з консультантом	відсутній	фрагментарний	постійно підтримується

На другому місці за поширеністю співпраці консультантів і організації клієнта в практиці консалтингової діяльності ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” є *модель «доктор−пацієнт»,* що становить 30,4%. За цією моделлю консультанти здійснюють діагностику організації клієнта, виявляють проблеми клієнта та розробляють систему заходів, здатних їх розв’язати. Це обумовлює об’єктивний погляд на проблеми організації клієнта, визначити справжні причини їх виникнення, встановити причинно-наслідкові зв’язки. Процес

впровадження консультаційних пропозицій здійснюється самостійно фахівцями та спеціалістами організації клієнта без участі та відповідальності консультанта.

Ця модель управлінського консультування є результативною за умови спроможності організації клієнта впровадити рекомендовані зміни і здатності долати опір персоналу, що виникає в ході та результаті запровадження організаційних змін.

Найбільш ефективною моделлю управлінського консультування є *«співробітництво».* Взаємовідносини співробітництва дозволяють поєднати зусилля організації клієнта та консультантів консалтингової фірми ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” на всіх стадіях консультаційного процесу. За цією моделлю консультування впродовж 2020-2022 років надано послуг – 21,7% від загальної кількості замовлень клієнтів.

Спільна робота дозволяє якісно розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультантів методологію та прийоми розв’язання проблем, що забезпечує можливість самостійно та результативно подолати управлінські труднощі. Не дивлячись на очевидні моделі співпраці зовнішніх консультантів і організації клієнта, ця модель консультування в практичній консалтинговій діяльності ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” займає незначну частку.

Таку ситуацію на наш погляд можна пояснити тривалістю перебування консультантів в організації клієнта, трудомісткістю робіт на кожному етапі консультаційного процесу, і відповідно, високою вартістю консультаційних пропозицій.

Нами проведено дослідження моделей управлінського консультування, які використовували консультанти ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” в професійні діяльності впродовж 2020-2022 років. Результати аналізу подані в табл. 2.5. Варто зауважити, що за моделлю співробітництво консультанти працювали з потужними організаціями і підприємствами.

Таблиця 2.5

Моделі консультування в професійній діяльності ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” впродовж 2020-2022 років

№ з/п	Модель консультування	Організації -клієнти	Поведінкові ролі консультантів	Частка, %
1	***Експерт−клієнт***	• ТОВ «Гал-фрукт» • ПП «Барви – Тур» ТОВ «Львів’янка» • ПП «Едельвейс» • ТОВ «Мрія» • ТОВ «Галичанка» • ТОВ «Смерічка» • ПП «Меркурій» • ПП «Смерекова хата» • ТОВ «Енеїда» • ПП «Прометей» • ТОВ «Золотий Лев»	• технічний експерт • помічник у вирішенні проблем • розробник альтернатив	47,8%
2	***Лікар−пацієнт***	• ТОВ «Україна» • ПП «Глобус» • ТОВ «Верес» • ТОВ «Звіт-інфо» • ПАТ «Перлина Карпат» • ТОВ «Оксамит» • ПП «Лілея»	• консультант-пропагандист • помічник у вирішенні проблем • пошукувач фактів	30,5%
3	***Співробітництво***	• ПАТ «Світанок» • ПАТ «Бош-серівс» • ТОВ «Львів-захід - сервіс» • ПАТ «Львівські солодощі» • ПП «Львівський крам»	• консультант-пропагандист • інструктор та викладач • помічник у вирішенні проблем • розробник альтернатив	21,7%

Коли консультант ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” і клієнт обрали певну модель стосунків співпраці, належить визначити роль кожного з них. Поведінкові ролі консультанта в організації клієнта визначаються моделлю управлінського консультування, специфікою проблеми, яка потребує розв’язання, очікуваннями клієнта та особливостей організації загалом..

Найбільш поширеними в практичній професійній діяльності ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” є наступні *поведінкові ролі консультанта:*

- консультант-пропагандист;
- технічний експерт;
- інструктор та викладач;
- помічник у вирішенні проблем;
- розробник альтернатив;
- пошукувач фактів.

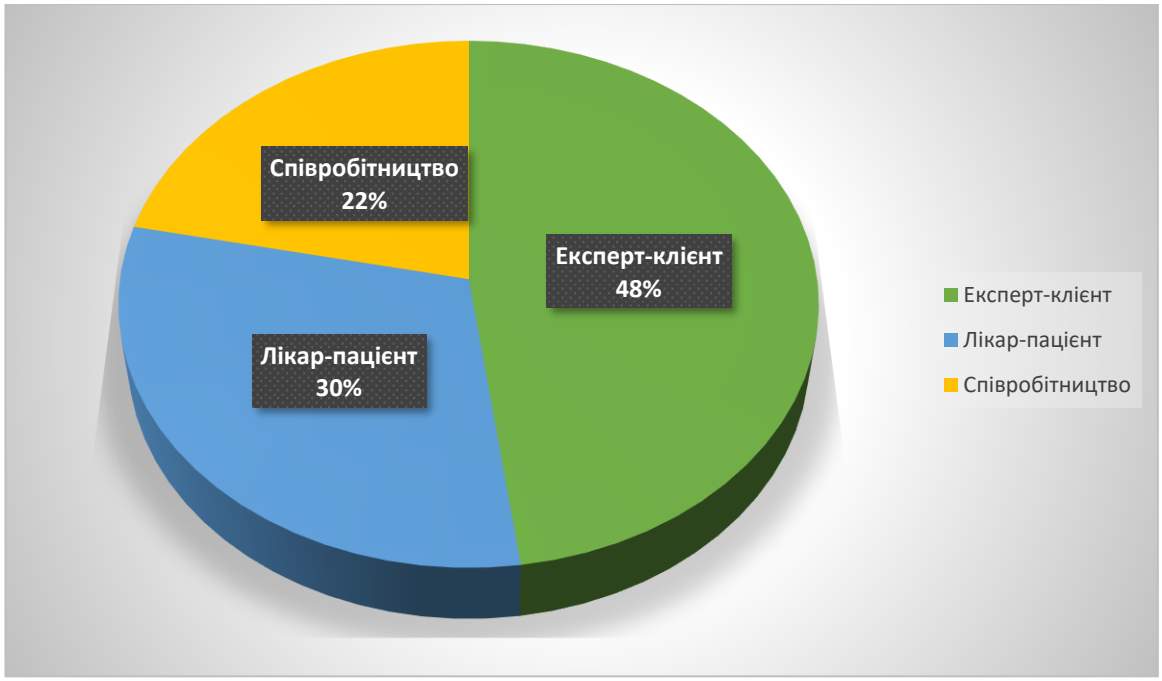

Рис. 2.10. Частка моделей менеджмент -консалтингу в діяльності ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.”

Всі перелічені поведінкові ролі консультантів консалтингової організації ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” пов’язані зі змістом та особливостями консультаційного завдання. Консультант впродовж всієї роботи з організацією клієнта може обрати декілька поведінкових ролей.

З досвіду професійної діяльності консультантів дуже часто стається так, що обрані ними модель, стиль та вид консультування потребують від них водночас і генерації ідей, і пошуку фактів, і розробки альтернатив, і

навчання персоналу організації клієнта інноваційним заходам. Поведінка консультанта повинна також відповідати обраній стратегії реорганізації системи клієнта.

Всю різноманітність способів управлінського консультування, які використовують консультанти консалтингової організації ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай." умовно можна поділити на такі: *експертний, процесний, навчальний і внутрішній.*

Експертний спосіб консультування полягає в тому, що консультант відповідає на питання*: що робити?* «вийти на певний ринок», «встановити певні ціни", «внести в контракт певний пункт»...);

Процесний спосіб консультування ц е спільна робота консультанта і клієнта. Консультант відповідає на питання *«як?»,* а після цього разом з клієнтом на питання *«що потрібно робити?».*

Навчальний спосіб консультування застосовується в тому випадку, коли консультант не тільки відповідає на питання, як розв'язати певну проблему, клієнта, але на її прикладі мотивує бажання навчатися, розвивати творчий потенціал персоналу організації клієнта;

Внутрішній спосіб консультування полягає у створенні власного консультаційного структурного підрозділу в організації-клієнта для інших підрозділів (доповнює зовнішнє консультування).

Специфічні особливості процесного консультування полягають у тому, що робота консультанта охоплює не лише розробку рекомендацій, але й створення цілого комплексу заходів соціально-організаційної підтримки впровадження інновацій, подолання опору персоналу організації клієнта впровадженню організаційних змін, забезпечення її довгострокової результативності та ефективності.

Консультант не обирає варіанту вирішення проблеми організації клієнта, але спільно з ним проводить її діагностику та розробляє альтернативні варіанти вирішення.

Завданням процесного консультування є мобілізація та активізація інноваційного потенціалу персоналу організації клієнта та сприяння раціональному використанню її власних операційних ресурсів у впровадженні організаційних змін. Процесне консультування передбачає, що консультант схвально підтримує систему цілей та принципи і цінності корпоративної філософії клієнта і в жодному разі не нав'язує та не диктує клієнтові власну точку зору.

Процесне консультування консультантами ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай." ТОВ "Ей.Бі.Сі.Ай." використовується за таких умов:

• характер проблеми організації клієнта вимагає участі консультанта у її діагностуванні та вирішенні;

- персонал організації клієнта володіє певними вміннями навичками розв'язання управлінських проблем;
- менеджери організації клієнта мають свій орієнтовний механізм вирішення даної проблеми;
- власники і менеджери організації клієнта діють конструктивно;
- процесне консультування розвиває вміння та навики персоналу організації клієнта діяти самостійно у проблемних ситуаціях.

В сучасних умовах воєнного стану функціонування національної економіки більшості керівників досить складно обрати оптимальну модель консультування. Вони намагаються самостійно вживати необхідних заходів і, як правило, одні обирають бездіяльність, інші намагаються вирішити проблему шляхом максимального використання внутрішнього ресурсу. Досить часто менеджери українських підприємств однією з основних причин відмови від ухвалення рішення про залучення консультантів називають занадто високі ціни на консалтингові послуги. Тільки незначна кількість управлінців погоджується запросити консультантів-експертів.

Часто керівники підприємств, які залучають консультантів незадоволені якістю наданих рекомендацій, результатами їх роботи. Здійснити контроль за якістю послуг складно. Відповідно до методики

Європейської федеральної асоціації з економіки і управління FEACO, управління якістю консультаційних послуг передбачає три рівні – А, В, та С, де: А – базовий рівень, зосереджений на розробці політики якості послуг;

В – рівень дотримання параметрів, який спрямований на контроль процесу консультування на всіх його етапах;

С – рівень загального керівництва якістю роботи, що спрямовано на концентрацію зусиль з підвищення кваліфікації консультантів.

Зауважимо, що процес визначення якості консультаційних послуг – це результат взаємодії багатьох факторів, зокрема: досвіду клієнта і консультанта, достовірності і повноти інформаційних ресурсів, організації процесу консультування в цілому тощо.

Для успішного проведення консультаційного процесу менеджерам організацій необхідно використовувати ситуаційний підхід в обиранні моделі взаємовідносин консультантів з клієнтами. Даний підхід підкреслює значущість «ситуаційного мислення» контрагентів. Використовуючи зазначену методику обирання моделі, учасники консультаційного процесу матимуть підстави краще зрозуміти, які прийоми будуть більшою мірою сприяти досягненню цілей організації в конкретній виробничій ситуації.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.”

3.1. Використання методу «витрати–вигоди» під час розробки консультаційних рекомендацій

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. Відповідно до методики Європейської федеральної асоціацією з економіки і управління FEACO, управління якістю консультаційних послуг має три рівні − А, В і С, 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 і т. д. 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.

Напрямок оцінки консультування

Ефективність консультування відображає його результативність у досягненні поставлених цілей. Напрямки оцінки результативності консультування: переваги, одержувані клієнтом; процес консультування; переваги, одержувані консультаційною фірмою. Результати співпраці з

консультаційного проекту можна умовно розділити на дві групи: прямі і опосередковані.

Прямі кількісні результати − це зниження витрат, збільшення рентабельності, освоєння нових видів продукції. Прямі якісні − це зміна стилю і методів роботи, зміна структури виробництва, поява стратегії розвитку і т. д. Непрямі кількісні результати − залучення зовнішнього капіталу, зростання курсу акцій та інші. Непрямі якісні − встановлення контактів, навчання клієнтів та ін.

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 і т. д.

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 навчились, 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 управлінське консультування може дати позитивні результати, тобто обговорити перелік показників. Після проведення етапу діагностики консультанти повідомляють замовника про результати, і сторони обговорюють конкретний показник, за яким визначається ефект.

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 показників) оцінити отриманий ефект, який може бути економічним, управлінським, технічним, науковим, соціально- культурним, екологічним тощо.

Основна складова ефективної роботи консультанта − багатство знаходиться в його розпорядженні інструментарію. Ефективність консультаційного процесу можна підвищити таким чином:

– Створення об'єднаних команд консультантів з різних організацій

– Відкрита публікація результатів з освітленням методів

– Створення «фондів» методів

– Прив'язка гонорару до результатів процесу і т. д.

Для підвищення ефективності консультанти залучають клієнтів в процес консультування, навчають клієнтів своїм прийомам роботи, беруть участь у реалізації пропозицій.

Проконтролювати якість консультаційних послуг досить складно. Відповідно до міжнародної класифікаціє три рівня якості консультаційних послуг:

1. Базовий рівень, який зосереджений на розробці політики якості консультаційних послуг.

2. Дотримання параметрів, яке спрямоване на контроль процесу консультування на всіх етапах.

3. Загальне управління якістю, що полягає в концентрації зусиль на підвищення кваліфікації консультантів і розвиток їх професійних якостей.

Матеріальна відповідальність консультантів за результати роботи не може перевищувати розміру сум, отриманих консультантами від клієнта.

Це обґрунтовано тим, що консультанти не залучаються до поточні справи клієнтської організації, а тому не можуть нести відповідальності за неправильні або дії клієнтів, що суперечать закону. Право вибору альтернатив і прийняття рішень про впровадження змін належить клієнту.

Нормативні акти не передбачають страхування ризиків консалтингових послуг.

Результативність та ефективність консультування.

Консультаційна діяльність не завжди має чітко виражені кількісні результати. Виділити частку консультанта в кінцевому результаті неможливо в силу багатофакторності процесу.

Вигоди консультанта. 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).

Система вимірників і оцінок у клієнтської організації.

Набір показників по кожному напрямку оцінки повинен формуватися з урахуванням особливостей консультаційного контракту.

У практиці розробки консультаційних рекомендацій консультантами ТОВ “Ей.Бі.Сі.Ай.” використовується *метод «витрати–вигоди»,* який розглядає та порівнює різні види вигоди та витрати проекту. Однією з головних переваг цього методу є можливість підсумку окремих видів вигоди

та витрат з фіксованими числовими коефіцієнтами та отримання єдиної величини чистої вигоди проекту.

Для кожного з варіантів рішень В1, В2, …, В9, наведених у табл. 3.1, консультант інтерпретує оцінки ефективності як значення вигоди (Вn), а вартість реалізації альтернативи – як витрати (Сn).

Таблиця 3.1.

Визначення ефективного варіанта рішення

№	Показник	Варіанти рішень Вn								
		В1	В2	В3	В4	В5	В6	В7	В8	В9
1	Ефективність (Вn)	20	21	22	27	27	26	21	19	23
2	Вартість реалізації альтернативи (Сn)	7	10	8	11	12	9	10	7	12
3	Вn/Сn	2,857	2,1	2,75	2,455	2,25	2,889	2,1	2,714	1,917
4	Портфель альтернатив	В6 2,889	В1 2,857	В3 2,75	В8 2,714	В4 2,455	В5 2,25	В2 2,1	В7 2,1	В9 1,917

Для того, щоб сформувати портфель альтернатив, які мають дати максимальну очікувану вигоду, консультант послідовно включаєдо нього перелік варіантів, розташовуючи їх за зменшенням відношення Вn/Сn, де:

- n — номер альтернативи;
- Вn — вигоди;
- Сn — витрати.

Цю процедуру консультант здійснює доти, доки не буде вичерпаний виділений на фінансування реалізації альтернативи обсяг коштів. Завданням консультанта є оптимальний розподіл ресурсів організації клієнта при визначенні засобів вирішення його проблем.

Найбільш придатним варіантом є той, для якого співвідношення Вn/Сn є найбільшим.

1. Розрахувавши відповідні показники, консультант отримує:

B1/C1= 2,857; B2/C2= 2,1;

B3/C3= 2,75; B4/C4= 2,455;

B5/C5= 2,25; B6/C6= 2,889

B7/C7= 2,1; B8/C8= 2,714;

B9/C9= 1,917.

2. Консультант впорядковує варіанти за зменшенням складової частки вигоди на одиницю витрат: B6; B1; B3; B8; B4; B5; B2; B7; B9.

При авансованому фінансуванні проекту слід віддати перевагу варіантам *B6, B1, B3, B8, B4.*

Під час вибору альтернативи консультанту необхідна інформація про загальний обсяг фінансування, виділеного клієнтом для реорганізації.

3. При проведенні *процедур багатокритеріальної оцінки* консультанти застосовують оціночну систему, яка включає:

- перелік критеріїв, згідно з яким оцінюються запропоновані варіанти рекомендацій;
- оцінку порівняльної важливості критеріїв;
- шкали для оцінки проектів за критеріями;
- формування принципу вибору.

З економічної точки зору, альтернативи рішення можуть характеризуватися різними критеріями, що відображають чисті вигоди, *наприклад,* додаткові грошові потоки, термін окупності, зниження витрат на виробництво та обслуговування.

Найбільш поширеними критеріями оцінки альтернатив є *ефективність їх реалізації та вартість запровадження.* Досить часто ці критерії об’єднують в аналітичну систему «вартість–ефективність», причому консультант повинен знайти одну загальну міру, яка б дозволила ранжувати альтернативні варіанти рішень.

Практичне формування переліку критеріїв являє собою експертну процедуру. Критерії, що використовуються при формуванні оціночної системи, мають бути вимірними. У тих випадках, коли критерій, що

характеризує варіант рішення, не може бути виміряний об’єктивно, консультанти розробляють спеціальні вербально-числові шкали (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Вербально-числова шкала

№ з/п	*Змістовний опис градацій*	*Числові значення*
1	Дуже висока	0,8—1,0
2	Висока	0,64—0,8
3	Середня	0,37—0,64
4	Низька	0,2—0,37
5	Дуже низька	0,0—0,2

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 технічною, технологічного та інших неекономічних ефектів, економічний ефект існує переважно у грошовій формі й є грошовим доходом.

Тому в певному значенні поняття «економічний ефект» і «грошовий дохід» тотожні. Залежно від характеру впливу окремих елементів на результативність функціонування економічної системи виділяють позитивний, плюсовий (зі знаком «+», «плюс-ефект»), негативний, від'ємний (зі знаком «–», «мінус-ефект», або, як його часто називають, дефект) і нульовий ефект.

Залежно від способу виміру розрізняють валовий (загальний, інтегральний) ефект, умовно чистий (квазічистий) ефект, чистий ефект.

3.2. Імплементація варіантів вирішення проблем в діяльність організації клієнта

Поняття «зміни» припускає, що між двома послідовними моментами часу відбуваються відмінності в ситуаціях, в людині, в робочій групі, в організації, у взаєминах. Зміни - сенс консультування, без змін неможливий прогрес.

Сьогоднішні організації працюють в безперервно змінного навколишнього середовища, масштаби змін різні по країнах та регіонах. Пристосовуватися і реагувати на вплив зовнішніх економічних, соціальних чи політичних сил можуть навчити консультанти, це нове консультування для нового тисячоліття.

Організаційні зміни відбуваються безперервно, зміни в організаціях стосуються її структури, діяльності, технології, управління, організаційної культури працюючих. Організаціям необхідно ініціювати процес введення змін для того, щоб відповідати попиту ринку, збільшувати акціонерну вартість або для впровадження урядових стратегій. Часто їм необхідно ініціювати і проводити зміни, щоб зберегти стабільність організації та підтримувати збалансоване економічне зростання і безперервність розвитку.

Управління змінами – це процес, що робить можливим для організації модифікувати будь-яку частину її структури, щоб таким чином ефективно функціонувати у постійно мінливому середовищі. До нього входять дії, призначені для підтримки, прийому і затвердження необхідних та узгоджених модифікацій і змін.

Його метою є контроль змін з одночасним збереженням цілісності і якості послуг, що надаються у виробничому середовищі. Концепція і практика управління змінами останнім часом стали дуже популярними серед різних організацій.

Існує три базові визначення управління змінами.

Першим і найочевиднішим є те, що цей термін відноситься до задачі з управління процесом змін. Процес управління змінами сам по собі термін,

що складається, щонайменше, з двох вимірів: Перший його вимір стосується запровадження змін запланованих, контрольованих, які проводяться у систематичний спосіб. Він націлений на введення нових методів і систем в діючу організацію у більш ефективний спосіб.

Зміни, якими необхідно управляти, знаходяться всередині і контролюються організацією. Але такі зміни можуть бути ініційовані зовнішніми факторами.

Другий вимір управління змінами включає реакцію на нововведення, над якими організація має дуже мало контролю або ж взагалі не може їх контролювати; зміни, що є результатом дій, наприклад, законодавчих, соціальних і політичних перетворень, зміни напрямку і фаз економічного процесу і т. д.

Перший і другий виміри типово характеризуються як проактивний і реактивний відповідно. Управління змінами також може відноситися до сфери професійної практики і є основою для іншого визначення цього терміну. Незалежні консультанти можуть виступати в ролі агентів впровадження змін для того, щоб допомогти своїм клієнтам упоратися зі змінами, які стоять перед ними, або для того, щоб допомогти їм скористатися проактивним підходом до змін шляхом узяття задачі управління неминучими змінами на себе.

Майже у всіх випадках процес змін вимагає до себе індивідуального підходу в кожній конкретній ситуації. Професійні агенти із впровадження змін беруть на себе завдання щодо управління процесом змін, співпрацюючи з менеджерами організації та користувачами, обізнаними в цій специфіці. Третє визначення управління змінами базується на змісті предмету. Воно включає в себе головним чином моделі, методи і технології, інструменти, навички та інші форми знань, що складають практику управління змінами. Ці компоненти структури знань пов’язані та інтегровані в ряді концепцій і принципів.

Користь від управління змінами різноманітна і в основному пов’язана зі зменшенням ризику і покращенням якості надання послуг. Управляти змінами необхідно для отримання високого рівня доступності ІТ і якості послуг.

Шляхом ефективного управління процесом запровадження змін, як запланованих, так і не запланованих, можна скоротити час простою. Таким чином, поліпшується якість надаваних послуг, а вартість інформаційно-технологічної підтримки і втрати у зв’язку із простоєм – зменшуються. Управління змінами може підвищити ефективність комунікацій. А краща комунікація між користувачами та організаціями приносить вищий ступінь розуміння потреб і пріоритетів обох сторін, підкреслюючи те, що компоненти бізнес-процесу не працюють ізольовано один від одного. При покращенні можливостей комунікації, введення і доступу до інформації, користувачі почуватимуться дієздатнішими і менш розчарованими у моменти, коли функціонування систем призупиняється через технічні причини.

Управління змінами може спростити і підтримувати своєчасний потік інформації та операцій. Процес впровадження змін допоможе організаціям спрямувати потік інформації на спрощені рівні для „реального” використання, максимізувати можливості використання доступного програмного забезпечення з метою зменшення непотрібних звітів і покращення продуктивності.

Ще одна перевага управління змінами – створення серії методів аналізу, які можна застосовувати для зниження вартості продукту/послуги. Це допоможе організації збільшити і планувати виручку і доходи. До таких способів аналізу відносять аналіз витрат і аналіз робочих витрат, адже обидва вони корисні в процесі прийняття рішень. Ці способи також включають в себе вирівнювання фактичних та очікуваних витрат, прямий аналіз використання робочої сили та виправні методи і заходи.

Проте на практиці управління змінами є найбільш складним з видів управління. Для його здійснення необхідно розпоряджатися великим списком співпрацюючих команд людей, що відповідають до додатки, операції і бізнес та орієнтуються на зміни і повністю виконуваних бізнес-послуг, й індивідуального компоненту. Для встановлення зв'язку між бізнес-процесами, Інформаційно-технологічними послугами і додатками та інфраструктурою, що лежать в їх основі, необхідний паралельний проект управління конфігураціями.

Складність в управлінні змінами також складає і те, що таке управління спричиняє зміни у поведінці людини. Для зміни характеру поведінки людини необхідний об'ємний процес навчання для підвищення обізнаності і здобуття нових вмінь. Для успішної зміни організаційної культури і звичок найважливішою є співпраця на рівні департаментів і згуртована командна робота. Більше того, також необхідна й підтримка старшого керівництва для того, щоб підтримати вагу необхідності змін і підкреслити наслідки, в протилежному випадку, перешкод процесу і нездатності адаптуватися як для працівників, так і для самої організації.

Управління змінами є процесом пошуку і вирішення проблем. Управляти змінами – значить рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми. В цей процес залучено три типи дій: трансформація, скорочення і застосування. Цілі і дії трансформації пов'язані з ідентифікацією різниці між двома станами, проблемним і з вирішеною проблемою.

Скорочення цілей відноситься до пошуку шляхів усунення цієї різниці. Застосування цілей пов'язане з активацією операторів і діяльності, які усунуть цю різницю. Звичним визначенням поняття проблеми є ситуація, що вимагає дій, які невідомі в цій ситуації. Таким чином, необхідний процес пошуку рішення. Іншими словами, пошук процедури дій приведе до стану вирішеної проблеми. Цей процес називають „вирішенням проблем". А

процес пошуку ситуацій, які потребують дій, називається „пошуком проблем”.

В сукупності, два ці процеси (пошук і вирішення) допомагають встановити і дотримуватися напрямку в діях, який приведе до бажаної і передбачуваної зміни ситуації. В основі управління змінами лежать назва і визначення проблеми зміни. В цьому процесі визначається майбутній стан, описується і визначається нинішній стан, а також приймаються рішення щодо структурованого, організованого процесу переходу від одного стану до іншого. Чим раніше розглядати можливість зміни, тим більше можливостей буде в учасників процесу передбачити і виділити умови та ризики, які могли не розглядатися в плані початкового проекту. Назва і визначення проблеми зміни включають в себе відповіді на питання „як”, „чому” і „що.

Початкове формулювання проблеми зміни часто фокусується на засобах зміни. Воно часто виражається у формі питання „як”, в більшій або меншій мірі включаючи в себе ціль. І, навпаки, зосередження на результаті відноситься до питання „що”.

Щоб дати відповідь на питання „що”, потрібно провести діагностику проблеми і обговорити бажаний результат. На питання „чому” необхідно відповісти для того, щоб виявити кінцеві цілі функцій і зробити крок назустріч відкриттю нових і кращих способів їх існування. Разом узяті, ці питання можуть знайти „істинні” кінцеві цілі і результати спроби внесення змін.

Загалом, визнаються три базові стадії в процесі управління розморожуванням (підготовчий етап), внесенням змін і заморожуванням (закріплення проведених змін). Цей підхід вміщує в себе, а також походить від систем концепцій динамічної стабільності. Тобто, вихідною і кінцевою точкою процесу розморожування-зміни-заморожування є стабільність. Зміни передбачають реорганізацію організаційної структури, виробництво нової продукції і докорінні зміни у технологічному процесі. Необхідність успішного здійснення таких перемін не викликає сумніву. Але явною є

необхідність успішного проведення невеликих змін, які проходять постійно − зміни в методах роботи, розміщенні устаткування, перемінах у канцелярських процедурах, призначеннях керівників і спеціалістів, перемінах посад та інше.

Можливо такі зміни не мають великого значення для організації в цілому, але вони важливі для тих конфліктних людей, кого вони безпосередньо торкаються. Оскільки окремі особистості намагаються здійснювати цілі організації, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їх потенційну реакцію на зміни.

Зміни в організації передбачають зміну однієї або більше внутрішніх перемінних в цілях організації, структурі, задачах, технології і людському факторі. Проводячи зміни в організації керівник повинен пам'ятати, що всі перемінні взаємопов'язані. Для виживання організації керівництво повинно оцінювати і змінювати свої цілі у відповідності зі змінами зовнішнього середовища і самої організації. Зміна цілей для успішних організацій теж необхідна, тому що поточні цілі вже досягнуті.

Структурні зміни − одна із розповсюджених форм змін в організації. Вони необхідні коли проходять значні зміни в цілях і стратегії та суттєво впливають на людську компоненту, що є причинами опору таким перемінам. Зміни в технології і задачах приводять до зміни процесу і графіка виконання задач, впровадженню нового устаткування і методів роботи, зміни нормативів і самого характеру роботи. Ці зміни викликають, як правило, перегляд планів, потребують модифікації структури і робочої сили.

Зміни в людях охоплюють технічну підготовку, зміни у груповому спілкуванні, мотивацію, лідерство, оцінку якості роботи, підвищення кваліфікації керівного складу, формуванню груп. Для успішного проведення змін у самих працюючих, необхідно їх скоординувати з іншими змінами. Складнощі, які викликані зміною деяких перемінних, є однією із самих складних задач управлінського персоналу, але одним із престижних завдань керівника.

Американський вчений Л. Грейнер розробив *модель процесу успішного управління організаційними змінами,* яка складається з шести етапів:

Етап 1. Тиск і спонукання. Першим кроком управлінської діяльності керівництва повинно бути усвідомлення про необхідність змін, і готуватися до їх проведення. Цей тиск може здійснюватися зовнішніми факторами (зростаюча конкуренція, зміни в економіці, поява нових законів або постанов уряду), а також внутрішніми факторами (зниження продуктивності праці, значне зростання витрат, плинність кадрів, конфлікти та скарги в організації).

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги. Керівництво відчуває необхідність змін, але не може зробити обґрунтований аналіз проблем. Виникає потреба в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, який може об'єктивно оцінити ситуацію.

Посередництво повинно бути об'єктивним та ефективним, сприяти зміні орієнтації.

Етап 3. Діагностика і усвідомлення. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає причини виникнення проблем, які потребують змін. За Грейнером цей процес необхідно починати на вищому рівні управління, а потім поступово спускатися до нижчого управлінського рівня. Однак, неможливо виявити проблему і прийняти рішення без достовірної інформації з нижчих рівнів управління.

Етап 4. Знаходження нового рішення та шляхів його виконання. Після визначення проблеми, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. В більшості випадків керівництво повинно заручитися згодою тих, хто відповідає за його виконання.

Етап 5. Експеримент і виявлення. Організація не може брати на себе ризик, зразу проводячи масштабні зміни, без обґрунтованого визначення проблем, прихованих труднощів. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків можливого рішення керівництво корегує свої плани для досягнення бажаного ефекту.

Етап 6. Підкріплення і згода. Керівництво повинно мотивувати людей, щоб вони погодилися і прийняли запропоновані для організації зміни. Цього можна досягти переконанням підлеглих, що зміни вигідні як організації, так і особисто кожному члену колективу. Можливими способами підкріплення згоди на зміни є: похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також участь в проведенні змін.

Людський аспект в організаційних змінах є фундаментальним, оскільки організація − людська система, люди повинні розуміти, хотіти і вміти вносити зміни. Зміни в організації змінюють людей. Соціологічна модель К. Леві містить три послідовні стадії:

a) розморожування у вигляді тривог, невдоволення, порушення повсякденного;

b) зміни як рух до змін;

c) заморожування нового організаційного порядку.

Окрема людина змінюється на рівні знань, відносин, поведінки.

Незважаючи на явну позитивність багатьох процесів, і змін, люди намагаються уникнути змін і чинять опір ім. Основні психологічні причини опору змінам наступні:

– Відсутність переконаності в необхідності змін;

– Невдоволення тими змінами, які насаджуються зверху;

– Невдоволення несподіваними великими змінами;

– Страх перед невідомістю, незнайомим, невизначеним;

– Страх перед невдачею, невпевненість у собі;

– Невдоволення порушеннями встановленого, відпрацьованого роками порядку;

– Відсутність довіри і особі, що здійснює зміни. Зміни в організації − не кінцева мета, а засіб пристосування до нових умов, консультанта і клієнта треба вловити точку рівноваги між змінами і стабільністю.

Основні методи змін:

a) незаплановані зміни як реакція на різкі зовнішні впливи;

b) заплановані зміни заздалегідь готуються, треба розраховувати їх обсяг і час проведення;

c) зміни, нав'язані згори, займають значне місце, часто їх обговорювати неможливо;

d) зміни з участю людей − це повільний

дорогий і довготривалий процес, але переважний і раціональний.

Процесом змін треба керувати, це функція керівника. Основні правила управління змінами:

a) узгодження процесу та змісту впроваджуються змін з поточними, плановими організаційно-технічними процесами за часом, ресурсами, цілям, виконавцям;

b) з'ясування ступеня складності і важливості тих змін, де потрібна підтримка керівництва організації і їх пряма участь;

c) погодження впроваджуються змін по всіх взаємопов'язаним підрозділам організації,

d) багатогранність суті процесу змін − соціальна, психологічна, технічна вимагає узгодження думок фахівців різних профілів.

Для управління процесів змін, може зберігатися, діюча оргструктура і зміни вводяться паралельно з поточною роботою. Однак якщо оргструктура сильно завантажена і вона консервативна, для здійснення змін може бути створено:

a) спеціальні проекти тимчасового характеру;

b) цільові групи фахівців;

c) експериментальні групи;

d) спеціально організовані підрозділи для великих змін.

Цикли перебудови в людях і в організаціях частіше не збігаються: розморожування − зміна − заморожування ситуації; необхідність − планування − здійснення − оцінка змін.

Перебудова буде ефективною, якщо вона користується підтримкою тих, кого зачіпає. Найкорисніший загальний рада зниження опору − це залучення до участі на всіх етапах змін, як це робиться:

1. Залучення та загострення уваги на необхідності змін, створення атмосфери занепокоєння, нестійкості нинішнього стану;

2. Отримання підтримки в головному, ослаблення підтримки не головних моментів шляхом концентрації уваги на їхніх недоліках;

3. Залучення до активної дії людей впевнених у собі, сильних характером, вони вплинуть на інших;

4. Використання неофіційних каналів, для того, щоб в організацію необхідність змін була передана через неофіційна особа.

Як справлятися з запереченнями? Одні люди спеціально загострюють ситуацію, вимагають, щоб їх вмовляли як затятих противників змін; інші дедалі більше розширюють проблему без проникнення в зміст і «лякають» інших жестами, виразом обличчя, затятим мовчанням. Треба всіх вислухати, якщо заперечення істотні: треба розбити їх на частини і розбиратися послідовно, враховуючи корисне, якщо проблема відкрита (кілька рішень можливо), а не закрита (є одне рішення, виконати його важко через опору).

Методи менеджера для підтримки змін можуть бути такі:

– навчання тому, як треба вводити зміни − так як невігластво, відсутність навичок у персоналу організації щодо внесення змін гальмує процес;

– навчання дією, коли поруч з менеджером кілька людей проходять «школу» − вчаться, щось роблячи;

– проведення нарад для спільного планування змін, виділення в процесі планування «центрів змін»;

– конфронтація неминуча, її можна організовувати менеджеру, швидше буде ясність у вирішенні проблем.

Характеристики організаційної культури, що створюють сприятливі умови для планованих змін:

– Прийняття необхідного темпу змін;

– Зміни проводити на основі творчої активності людей;

– Озвучування самих пріоритетних цілей розвитку організації на поточний момент;

– Введення фінансових винагород за новаторство і творчість.

Організаційна культура виробляється довго, змінюється важко, і якщо вона гальмує актуальні зміни − треба звернути на це увагу.

Для здійснення процесу управління змінами в організації необхідний ряд надзвичайно широких і чудово відточених навичок.

До них відносяться:

1. Політичні навички. Організації, будучи частиною соціальних систем, можуть бути відверто політичними. Організація повинна давати свою власну оцінку, а також володіти, підтверджувати і приймати процеси змін. Цього не може зробити будь-хто інший від імені організації.

2. Аналітичні навички. Вміння аналізувати операції в ході роботи, всередині систем, а також здатність проводити фінансовий аналіз є двома особливо важливими групами навичок. Визначення фінансових і політичних впливів на операції і систему є важливою навичкою для агентів із запровадження змін.

3. Навички роботи з людьми. Базовим фактором будь-якої організації є людський фактор. Люди різні за своїм національним походженням, релігійними переконаннями, рівнем освіченості і здібностей, ставленням до життя і роботи і так далі.

Таким чином, комунікація або ж навички спілкування потрібні для розвитку кращого розуміння різноманітності особистостей в організації тієї ролі, яку вони можуть відіграти в процесі змін.

3.3. Рекомендації з презентації результатів консалтингової діяльності

Важливість цієї форми консалтингової діяльності важко переоцінити. Бо практично всі витоки ваших успіхів або невдач лежать у площині презентації. Однак, як показує наш досвід, вкрай рідко успіх приносить імпровізаційна презентація. Й навпаки, добре підготована презентація може забезпечити вам увагу клієнта.

При підготовці презентації порадимо особливу увагу приділити двом моментам:

1. Глибоко вивчіть базу даних стосовно ваших клієнтів, треба знатии, що собою являє клієнт (його сильні якості та слабкості, його комплекси та пастки тощо).

2. Добре проробіть питання щодо головних проблем, які необхідно вирішити на шляху до такого клієнта, визначивши перелік головних перешкод на шляху до клієнта. Рекомендуємо не пожалкувати часу, адже ці витрати часу будуть виправдані підвищеною увагою клієнта до вашої компанії, а значить − перспективами отримання замовлення від нього.

При роботі з бізнесменами і менеджерами слід пам’ятати про певні комплекси і пастки клієнта.

Комплекси: небажання визнати необхідність втручання консультанта; сумніви в компетентності та чесності консультанта; страх стати залежним від консультанта; страх перед надмірно великою оплатою послуг консультанта.

Пастки − прохання типу: “заощадити їм (клієнтам) час”; переконати або відмовити колег; підтвердити вже прийняте рішення; “сприяти у здійсненні” чогось; “спрямувати” їх думки.

Різні типи клієнтів. Не слід забувати про індивідуальність кожного клієнта. Це вимагає від консультанта щоразу розробляти особливу тактику поведінки стосовно даного керівника чи менеджера. У вирішенні цієї складної проблеми допомагає класифікація клієнтів. Тобто більшість з них

може бути віднесена до певного психологічного типу. Відповідно до цього вибирається певна лінія поведінки консультанта.

Перелік ключових точок на шляху до клієнта :

1. Ваш продукт − (якість, унікальність, вартість тощо)

2. Ваша компанія − (імідж, репутація тощо)

3. Ви як продавець − (досвід роботи з даним партнером і тощо)

4. Конкуренція − (наскільки активні ваші конкуренти у відносинах з даним клієнтом, їхній імідж, репутація, продукт тощо порівняно з вашою установою)

5. Люди замовника − (кого ви знаєте і не знаєте, наскільки вони доступні, їх ставлення до вашого продукту, вас особисто і вашої компанії та ін.)

6. Замовник − (що вони використовують в даний момент, їхній бюджет, як вони приймають рішення та ін.)

Для підготовки та проведення ефективної презентації необхідно мати не тільки практику, але й належну методичну базу. При розробці цієї бази слід враховувати три таких моменти:

Усю різноманітність форм презентації можна звести до трьох груп:

1. Мета презентації: Завоювати довіру клієнта; побудувати умови для підписання контракту.

2. Форми презентації: вербальна; друкована; візуальна.

3. Види презентації: демонстраційна; кумулятивна; ситуаційна.

Детальніше розкриємо види презентації (табл. 3.3,. 3.3)

Таблиця3.3

Демонстраційна презентація

Мета	***Завдання***
Привернути увагу	Дати характеристику місії, цілей і стратегії компанії. Показати “ізюминку”.

Підвищити інтерес	Дати характеристику засновників. Дати характеристику персоналу (освіта, досвід тощо). Виявити основні напрямки діяльності.
Завоювати повагу	З'ясувати найважливіші результати, досягнення Виявити ваші зв'язки (горизонтальні та вертикальні)
Вдало завершити презентацію	Подякувати (за увагу, за допомогу тощо). Висловити надію на розвиток відносин).

Таблиця3.4

Кумулятивна презентація

Мета	***Завдання***
Привернути увагу	Дати характеристику місії, цілей і стратегії компанії Показати "ізюминку" компанії Дати характеристику засновників Дати характеристику персоналу Дати основні напрямки діяльності
Продемонструвати поінформованість про стан справ	Показати компетентність з питань кон'юнктури ринку, стану справ у галузі або в аналогічних компаніях Продемонструвати освіченість щодо проблем замовника
Показати готовність вирішувати проблеми замовника	Показати наявність досвіду роботи з аналогічними структурами
Показати потенційний алгоритм роботи із замовником	Продемонструвати деякі успішні результати Виявити ваші контакти і зв'язки

Візуальна форма презентації: слайди з використанням проектора; слайди на папері з використанням "пюпітра"; відеоролики; схеми, таблиці на екрані комп'ютера.

Для успішного консалтингу необхідно добре підготувати матеріальну базу презентації. Запропонований нижче перелік обладнання, безумовно, зажадає чималих капіталовкладень. Можливо, для деяких консалтингових фірм на стартовій фазі їхнього бізнесу ці витрати будуть надмірні. Однак ми на власному досвіді відчули, наскільки важливим є навіть мінімальний набір засобів (перші три позиції) для успішних презентацій та залучення клієнтів.

Матеріальна база презентації: банк слайдів; проектор; інформаційні листи; відеомагнітофон; портативний комп'ютер; інша презентаційна техніка.

Успіх презентації багато в чому залежить від дидактичної майстерності презентуючого. Іншими словами, важливо дотримуватися принципів успішної презентації та стимулювання уваги клієнта, а також правил проведення ефективної презентації.

Принципи доброго розуміння:

1. *Простота:* використовувати короткі та прості вислови; вживати прості слова; пояснювати специфічні слова.

2. *Ясність структури виступу*: застосовувати просту, логічну структуру; робити презентацію дуже переконливо; говорити тільки про важливі речі.

3. *Чіткість:* концентрувати увагу тільки на центральній інформації; говорити ясно і чітко.

4. *Стимулювання:* створювати інтерес; говорити енергійно і переконливо; використовувати приклади; створювати атмосферу зацікавленості.

Як утримувати увагу співрозмовника?

- мати у запасі цікаві історії, факти, які доречно використовувати за потребою;
- не боятися ставити риторичні запитання;
- інколи корисно зробити навмисні помилки і почекати на реакцію слухачів;
- підтримувати увагу, нагадуючи про мету зустрічі;
- підкреслювати фінальні результати кожного підрозділу;
- інколи зненацька переривати промову − робити паузи;
- змінювати інтенсивність вашого голосу.

Правила успішної презентації.

Правило 1.

Пам’ятайте! Успіх презентації складається: зі змісту – 30%, вміння говорити і тримати себе – 70%.

Правило 2.

Робіть вашу презентацію особливою і цікавою, використовуючи приклади, особистий досвід, метафоричні фрази, порівняння, картинки і реальні предмети.

Правило 3.

Активізуйте увагу, ставлячи запитання.

Правило 4.

Використовуйте гумор і жарти.

Правило 5. Будуйте пояснення кожного логічного відрізка за принципом: “Скажіть, що ви збираєтеся вимовити. Скажіть це. Після цього підкресліть головне з того, про що йшлося”.

Правило 6.

Використовуйте демонстраційні засоби.

Правило 7.

Підтримуйте контакт з аудиторією, у першу чергу − візуальний.

Після аналізу порівняння і оцінки альтернативних варіантів рішення проблем необхідно обрати той, який з погляду можливості його здійснення, відповідності ресурсним можливостям клієнта, ризику виникнення побічних реакцій та узгодження коротко- і довгострокових цілей організації є найкращим. Процес відбору альтернативи обов’язково узгоджується з клієнтом. Подання рекомендацій клієнту є найважливішим і найвідповідальнішим етапом консультаційного процесу.

Найбільш ефективною формою презентації консультаційних рекомендацій є усне подання матеріалів у супроводі письмових документів та наочних засобів. Така комбінація дозволяє активізувати обговорення запропонованих змін. Іноді консультанти віддають перевагу попередньому

поданню клієнтові письмових матеріалів для ознайомлення, а потім здійснюють їх презентацію.

Метою подання консультаційних рекомендацій є відкрите обговорення та отримання згоди клієнта на здійснення запропонованих змін. Рекомендації повинні містити не лише опис заходів, які необхідно здійснити для поліпшення роботи клієнтської організації, але й методику їх здійснення. Тому план роботи з впровадження змін є найважливішою частиною рекомендації.

Оскільки консультант не наділений адміністративними повноваженнями, остаточне рішення вибору варіанта усунення діагностованої проблеми приймає клієнт. Належить пам’ятати, що клієнт, якому нав’язані певні рішення, не здатен адекватно впровадити запропоновані зміни. Тому при підготовці альтернатив та виборі найкращої з них консультантам необхідно враховувати особливості організаційної культури клієнта та інноваційний потенціал його персоналу.

Для проведення успішної презентації необхідно дотримуватися наступних *правил.*

По-перше, належить пам’ятати, що презентація консультаційних рекомендацій не є теоретичною лекцією з проблемної тематики. Доцільно організувати подання матеріалу у формі діалогу консультанта і клієнта (що може тривати як протягом презентації, так і після неї) та обміну інформацією, що сприяє створенню відповідної атмосфери позитивного сприйняття ідей.

По-друге, презентація повинна мати чіткий план, відповідну структуру з визначенням ключових моментів, що потребують додаткової активізації уваги клієнта.

Під час презентації консультанти мають унікальну можливість спостерігати реакцію аудиторії на свої ідеї, перевірити їх реалістичність, спілкуватися з керівництвом клієнта, відповідати на питання і при цьому відчувати ефект зворотного зв’язку. Презентація формує у клієнта почуття

впевненості у можливості реалізації запропонованих рішень. Саме це створює основу довгострокового співробітництва.

Успішність проведення презентації залежить від:

– вдало побудованого плану;

– відповідно підготовленого пакета візуальної інформації;

– практичного досвіду консультантів;

– динамічності її проведення.

Розрізняють план проведення самої презентації (організація процесу презентації та підбір візуальних матеріалів) і власне план доповідання консультанта. Планування ходу презентації націлює всіх членів команди на певні ролі, визначає їх функції.

План доповідання складається з двох частин: аналізу альтернатив та процесу відбору варіантів рішення. Для правильного побудування презентації консультантові належить чітко розуміти інтерес клієнтської організації в цілому та окремих індивідів, тому необхідно заздалегідь визначити авторитетних працівників компанії клієнта, їх вплив на процес прийняття рішень, рівень їх інформованості і їх позицію відносно змісту запропонованих змін.

Доповідання консультанта має бути структуроване таким чином, щоб надати інформацію клієнту про зміст і причини виникнення його проблеми, обґрунтування запропонованого рішення з точки зору інтересів і потреб клієнта, а також доказ переваг обраного варіанта рішення з прогнозуванням можливих наслідків його реалізації (рис.3.2.).

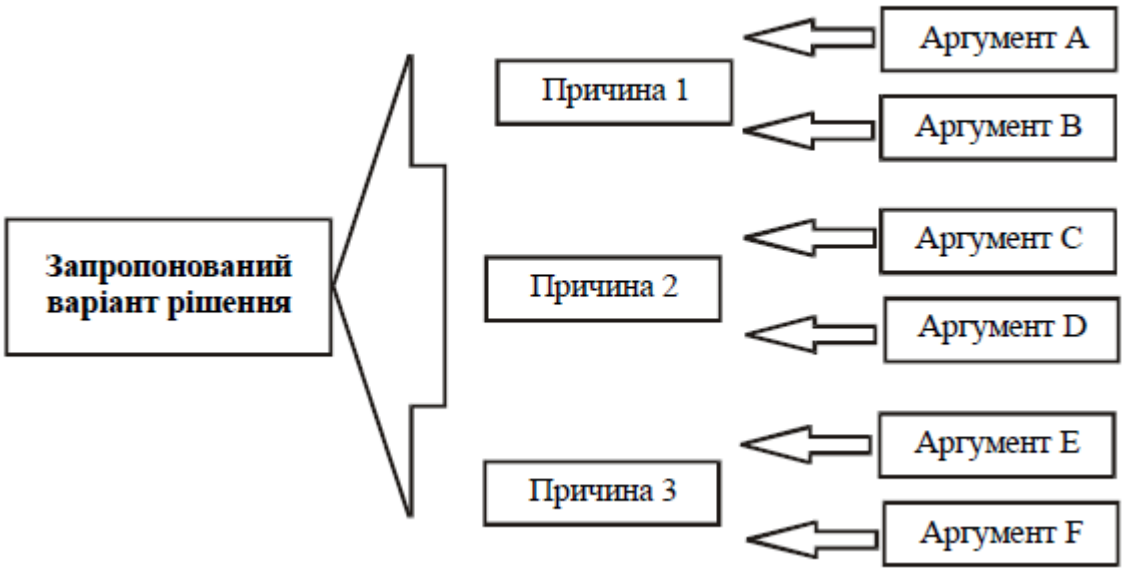

Рис.3.2. Схема проведення презентації

Така структура пропонує клієнту кінцевий продукт консультаційної діяльності і фокусує його увагу на логічних висновках, зроблених з наявної інформації.

Використання візуальних матеріалів сприяє кращому запам’ятовуванню та розумінню інформації, а також робить висновки більш обґрунтованими. Найбільш поширеними візуальними матеріалами, що роздаються під час презентації, є матеріали з достатнім ступенем деталізації та заміни письмового звіту; слайди, в яких використовуються схеми, діаграми, рисунки з невеликою кількістю тексту; графічні ілюстрації.

Динамічність проведення презентації є запорукою її успішності. Виходячи з цього, необхідно пам’ятати, що:

– доброзичливість завжди позитивно впливає на аудиторію;

– використання невербальних засобів спілкування (жестикуляції) допомагає сприйняттю інформації;

– вербальне подання матеріалу має бути поділене на окремі інтонаційні та змістовні частини, що викладаються у певному темпі з дотриманням пауз;

– звертання до присутніх на ім’я з питаннями налаштовує аудиторію на діалог;

– доповідання не повинне займати багато часу та втомлювати слухачів.

Сама по собі успішна презентація ще не гарантує успіху консультування, але непрофесійно організована презентація завжди призводить до втрати клієнтів.

Презентація − це передача слухачам ідей, а не точних слів і пропозицій. Замість того, щоб складати сценарії, зробіть замітки для себе. Вони повинні нагадувати вам, що потрібно сказати. Як тільки ви створили структуру презентації, приступайте до створення слайдів.

План стане вашим основним ключем. Він буде складений виходячи з потреб та інтересів аудиторії. При цьому ми не рекомендується складати плани мови, оскільки:

– Якщо ви відмінно вмієте підтримати будь-який діалог, то, швидше за все, для вас буде важче скласти сценарій своїй промові в розмовному стилі на папері. А розмовна мова, між іншим, працює в презентаціях найкраще.

– Після написання сценарію мови вам, можливо, буде важко відірватися від нього під час презентації. Читання з папірця стане снодійним для вашої публіки.

– Ви можете покладатися на свою пам'ять і просто зазубрити всю мову, але мова може здатися аудиторії не природною. Ви будете постійно концентруватися на тому, щоб не забути хід думки − замість того, щоб постаратися донести її суть до аудиторії.

Американські дослідники оцінюють позитивний вплив ключовий презентації в 20-25% від суми угоди. Уявіть втрати організації, яка спершу витрачає десятки і сотні тисяч доларів на дослідження ринку, підхід до клієнта, аналіз конкурентів, а потім на вирішальних переговорах про контракт на кілька десятків мільйонів доларів пред'являє свою пропозицію у вигляді абсолютно аматорських слайдів.

Основні помилки при підготовці презентації:

1. Сподіватися, що програма все зробить за вас.

2. Думати, що слайди − це і є виступ.

3. Готувати презентацію в останній момент.

4. Не знати свою презентацію досконально.

5. Вважати, що презентація − це гра без правил.

Зробити ці помилки дуже просто. Уникнути їх − набагато складніше. Найбільш важливий останній пункт − знання правил презентації. Їх накопичилося чимало, щоправда, їх удавана неформальність тільки додає складності у вивченні презентаційного справи. Незважаючи на те, що будь-який досвідчений керівник легко відрізнить, коли презентація зроблена «так, як прийнято», а коли «не так», майже ніхто не може твердо сказати, чим саме «правильна» презентація відрізняється від «неправильної».

Основне правило полягає в наступному: презентацію не можна розуміти тільки як форму, тільки як зміст або тільки як виступ. Презентація − це єдність всіх трьох елементів, в основі кожного з яких лежить свій принцип. Правила побудови змісту. Дивитися на майбутню презентацію слід зі «глядацьких місць», тобто із залу. Завдання презентації − привернути слухача на свою сторону, допомогти прийняти йому вашу точку зору, в крайньому випадку − хоча б зрозуміти вас.

Типова помилка − формулювати завдання «в лоб»: домогтися чогось для себе, для своєї справи, для свого клієнта. При такому підході доповідач легко може уподібнитися глухарю на току і ризикує «втратити» свою аудиторію.

Правило 1. Зміст повинен бути структурований

Зміст презентації повинен бути чітко структурований: стрункість і логічність викладу дозволяють слухачеві не загубитися в презентації. Це стосується як плану усного виступу, так і візуальних елементам. Кожен новий слайд повинен логічно випливати з попереднього і одночасно готувати поява наступного.

Кращий спосіб перевірити, чи правильно побудована презентація, − швидко прочитати тільки заголовки. Якщо після цього стане ясно, про що презентація − значить, структура побудована вірно.

Презентація повинна обов'язково ділитися на розділи, бажано не більше п'яти. Щоб допомогти слухачеві продуктивніше сприймати побудови і висновки, презентацію обов'язково слід постачати коротким змістом−передмовою. Перед початком виступу слухачі повинні знати, про що і скільки їм доведеться слухати. До речі, корисно ще й завершувати кожен розділ висновком, в якому б коротко нагадувалося, про що йшла мова.

Правило 2. Стислість − сестра переконливості

Після того як зміст презентації зібрано, з ним слід акуратно попрацювати, скоротивши його наскільки можливо. Стислість − сестра не тільки таланту, а й переконливості. Оптимальним обсягом презентації вважається 24 традиційних слайда, якщо презентація уміщається в 16 слайдів − ще краще, ну а 12 і менш слайдів− це те, що рідко зустрічається і міцно запам'ятовується. Зараз з'являються презентації наступного за Powerpoint'ом покоління, які дозволяють робити слайди ще в кілька разів більш компактними: замість трьох десятків слайдів достатньо чотирьох−п'яти.

Правило 3. Смерть тексту!

І нарешті, ще одне правило, яке тим важливіше, чим частіше їм нехтують. Воно говорить: смерть тексту! А точніше, смерть будь-якого тексту, крім абсолютно необхідного. Толку в ньому менше, ніж думає переважна більшість презентерів, що наповнюють слайд за слайдом списками із значками-маркерами.

Читати сторінку за сторінкою і запам'ятовувати текст зовсім непросто (а вже читати з екрану, так і зовсім катування), не кажучи про те, що голе читання нікого не переконує. Кількість тексту в презентаціях докомп’ютерної епохи становило 35%. Зараз воно доходить до 80%. Словом, весь непотрібний текст слід залишити або для усного виступу, або замінити його ілюстративним матеріалом: графіками, картинками і т. д.

ВИСНОВКИ

Управлінське консультування сьогодні уявляє собою сферу, що найбільш динамічно розвивається. Глобалізація ринкового простору, необхідність впровадження інноваційних підходів і методів роботи, інформатизація та технологізація бізнесу стали потужними факторами стрімкого розвитку управлінського консультування та підвищення попиту на цей вид послуг.

Розвиток управлінського консультування дозволяє говорити про те, що в теперішній час воно набуває не тільки різноманітного забарвлення, але й постає у двох основних формах. З одного боку, (і це склалось історично) консультування виступає методом удосконалення діючих форм управління та ведення бізнесу, адже спочатку процес консультування уявляв собою процес наслідування досвіду найбільш успішних менеджерів. З іншого – консультування набуває ознак самостійної професії.

Найвідоміший фахівець сучасності у галузі управлінського консультування, М. Кубр визначає цю професію так: «Управлінське консультування – це діяльність спрямована на надання незалежних професійних послуг, що носять рекомендуючий характер та допомагають керівникам й організаціям у реалізації організаційних цілей і завдань шляхом вирішення управлінських і ділових проблем, виявлення та використання нових можливостей, впровадження змін та навчання». Такий підхід до визначення сутності управлінського консультування органічно поєднує два підходи, що склались в науці щодо цього виду діяльності.

Перший – функціональний, більш широкий по суті, підкреслює, що управлінське консультування може розглядатись як метод дії, котрий забезпечує практичні поради та допомогу, які можуть бути надані будь-якою особою.

Другий розглядає консультування з питань управління як самостійні професійні послуги. Звідси, проводити консультації можуть лише ті особи, які спеціально підготовлені й мають відповідну кваліфікацію. Специфічною

особливістю управлінського консультування є органічне поєднання теорії та практики управління. Консультант є експертом з питань організації ефективної системи управління персоналом та удосконалення керування організаційними змінами.

Сучасний консультант здатен вирішувати доволі широке коло різних за складністю проблем, що виникають на різних організаційних рівнях. Основним завданням управлінського консультування є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, підвищенні ефективності функціонування організації в цілому.

Характерними ознаками консультаційної діяльності є:

1) постійне накопичення нових знань і досвіду як з боку клієнтської компанії так і з боку консультанта, адже консультаційний процес передбачає плідну співпрацю двох зацікавлених сторін, у результаті якої клієнт отримує нові знання про ефективне управління, а консультант – досвід, який закладає основу для подальшого розвитку його компетенцій;

2) рекомендуючий характер допомоги консультанта; відповідальність фахівця пов’язана з повнотою та якістю порад та рекомендацій, які він пропонує керівникові; рішення про впровадження у життя пропонованих дій приймає виключно керівник компанії;

3) незалежність консультанта; спеціаліст з питань управління в першу чергу є експертом, який надає об’єктивну інформацію та висловлює неупереджені висновки й поради, що стосуються реального стану й перспектив розвитку клієнтської компанії;

4) комплексний підхід у роботі консультанта; оскільки левова частка проблем, які допомагає вирішити консультант стосується роботи організації в цілому чи її окремих підрозділів, то зміни, котрі відбуваються в результаті впровадження новацій обов’язково тягнуть за собою економічні, організаційно-технічні та соціально-психологічні трансформації різного ступеню складності та якості; це робить діяльність консультанта дуже відповідальною і вимагає високого професіоналізму.

Слід зазначити, що консультування як «індустрія порад та допомог» має широке коло застосування. Втім предметним полем управлінського консультування є вирішення питань пов'язаних в першу чергу із кризою ресурсів, втратою контролю, стратегії, цілей, порушенням структури, розпадом цінностей, кризою ідеалів, конфліктом ролей, дисбалансом прав та обов'язків чи дисфункціональним конфліктом між підрозділами.

Оскільки люди є невід'ємною складовою цих процесів і не можуть розглядатися поза них (навіть коли мова йде про особисті й автономні проблеми окремого працівника організації), то робота консультанта з питань управління має бути зорієнтована на розвиток соціальних технологій ефективного керування компанією. Що ж очікують від управлінського консультанта керівники організацій, на які зміни варто розраховувати, починаючи співпрацю?

«У нинішньому управлінському консультуванні простежується тенденція до спеціалізації, яка відображає прагнення до розширення спектру та ступеню складності питань, що розглядаються консультантами». Ця тенденція задовольняє потребу фірм у отриманні кваліфікованої допомоги та їх орієнтацію на консультаційні організації, що позиціонують себе як універсальних експертів у вирішенні будь-яких проблем у бізнесі та управлінні.

Можна визначити декілька ефектів, які отримує клієнтська організація, в разі звернення за порадою до консультанта, незалежно від суті та складності конкретної проблеми, яку допомагає вирішити фахівець.

По-перше, керівник компанії отримує експертну оцінку існуючого стану справ в організації, перспектив її розвитку, можливостей залучення невикористаних ресурсів, шансів впровадження інновацій тощо. «Погляд з боку», розкриває приховані потенції та назріваючі проблеми організації.

По-друге, розроблені рішення керівництва отримують обґрунтування, доопрацювання чи вироблення нових, що зводить ризики допущення помилок при прийнятті управлінських рішень до мінімуму. По-третє, у

процесі реалізації консультаційного проекту відбувається навчання. Консультанти навчають менеджерів та персонал клієнтської організації шляхом передачі знань та досвіду вирішення проблем, при чому мета навчання складається не у засвоєнні певних теорій, принципів чи підходів, а у формуванні навичок самостійного пошуку й виробітки методів подолання труднощів.

Пітер Друкер пише, що «кожен консультант знає, що його клієнти – його вчителі, і що він живе за рахунок їх знань».

Постійний обмін інформацією між консультантом і клієнтом є сутністю консультування. По-четверте, завдяки роботі консультантів, компанія отримує екстрену та інтенсивну допомогу у вирішенні складних проблем, що не завжди можливо при використанні виключно внутрішніх ресурсів організації.

Оцінюючи результативність роботи консультанта у кожній конкретній клієнтській організації, необхідно відзначити, що користь для клієнта характеризується реалізованими змінами, які привели до вдосконалення бізнесу клієнта, а консультант отримує той важливий досвід та знання, які працюватимуть на нього у майбутньому.

Результати спільної діяльності консультанта й клієнта умовно можна розділити на дві групи: прямі й непрямі, які, у свою чергу, можуть бути представлені кількісними і якісними показниками. *Прямі результати*: до кількісних результатів відносять насамперед зниження витрат, збільшення рентабельності, освоєння нових видів продукції тощо. Відзначені результати проявляються швидко й дають відчутний ефект через реалізацію таких рішень, як оптимізація оподатковування, зупинка й закриття збиткових виробництв, ліквідація зайвого устаткування, прискорення виробничого циклу, зниження браку та ін.

Якісні результати простежуються в зміні стилю й методів керівництва; у зміні структури виробництва й управління організацією; у доведенні до працівників розробленої стратегії бізнесу; у нових знаннях і новому досвіді

рішення поточних і перспективних завдань. Серед непрямих результатів відзначимо кількісні, до яких варто віднести залучення інвестицій, нових партнерів по бізнесу, ріст курсу акцій, а до якісних – налагодження контактів з місцевими органами влади, нові позиції в ділових колах, а також результати навчання клієнта.

Отже, плідна співпраця консультанта і клієнта підчас реалізації консультаційного проекту призводить до нової ефективності компанії, яка досягається завдяки формуванню нових навичок і здібностей персоналу клієнтської організації, виникненню нових чи модернізації існуючих систем (наприклад, системи управління виробництвом або системи підбору й оцінки персоналу), налагодженню вигідних взаємозв'язків та формуванню нової поведінки (корпоративної культури).

Для більшості національних підприємств характерні три групи проблем, з якими вони стикаються і які не в змозі вирішити самостійно. Це відсутність обґрунтованої програми переходу до нових (ринкових) умов господарювання та непідготовленість персоналу та керівників підприємств до такої моделі розвитку; проблеми вибору раціональної стратегії розвитку в умовах високої нестабільності, що зумовлює появу протиріч у сфері внутрішньо-організаційної структури підприємства; проблеми у сфері мотивації та стимулювання ефективної діяльності підприємств.

Головним критерієм професійної компетенції консультанта виступають зміст та якість прийнятих рішень, у яких реалізуються його знання, уміння й досвід. Організаторські здібності вимагають уміння досягати максимальної ефективності взаємодії із системою клієнта. Тут необхідне вміння йти на ризик і здатність прийняття новаторських рішень.

Особисті якості консультанта можуть варіювати й за кількісним складом, і за сутнісними характеристиками залежно від конкретного консалтингового проекту. Найбільш важливими з них є: толерантність, комунікабельність, чесність, надійність, повага до людей, обов'язковість, відповідальність. «Продуктами» консультаційної діяльності виступають

комплексні, науково обґрунтовані управлінські системи чи рішення, впровадження яких дозволяє долати найскладніші управлінські проблеми.

Таким чином, управлінське консультування як вид професійної послуги сьогодні є найефективнішим методом впровадження наукового знання у практику управління. Воно давно вже визнано у світі та постійно зміцнює позиції в якості одного з секторів економіки. Попри доволі слабку розвиненість консультування в Україні, на даний час відмічається збільшення попиту на консультаційні послуги.

Втім, недосконала нормативно-правова база, низька платоспроможність вітчизняних підприємств, слабка маркетингова політика самих консалтингових фірм, наявність подвійних систем обліку в деяких організаціях, неможливість оцінити корисність консультаційних послуг, поки що не дозволяють говорити про українське управлінське консультування як про самостійну та самодостатню галузь вітчизняної економічної системи.

Для активізації розвитку управлінського консультування в Україні, необхідно знизити залежність української економіки від іноземних експертів, що обумовить зниження витрат на управлінське консультування. Головною перевагою роботи вітчизняних консультантів є те, що вони мають знання й розуміння глибинних причин існуючих управлінських проблем, пов’язаних з менталітетом, національними особливостями й нормативно-правовим полем діяльності українських бізнес-організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Антошкіна; М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. − Донецьк: Юго-Восток, 2008. – 155 с.
2. Бутиліна О. В.Б Управлінське консультування: навч.-метод. посіб. / О. В. Бутиліна –Х.: Видавництво «Форт», 2014. – 165 с.
3. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В. А. Верба. – К.: КНЕУ, 2011. – 327 с.
4. Верба В.А. Професійний статус управлінського консультування: аргументи за і проти /В.А. Верба // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. КНЕУ. — 2010. — № 24, т. 1.— С. 13–22.
5. Верба В.А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. С.55-59.
6. Верба В.А., О.О. Кизенко. Управлінське консультування як складова інноваційної інфраструктури сучасної економіки. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури. 2015. С. 438-439. URL: http://ena.lp.edu.ua
7. Вплив COVID-19 на економіку і суспільство країни: підсумки 2020 року та виклики і загрози постпандемічного розвитку /Консенсус-прогноз. №53. Квітень, 2021.
8. Гончарова М.Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку // Економіка та управління національним господарством. – ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS № 2(164), 2015. – С. 136 -141.
9. Державна служба статистика України: веб-сайт. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/
10. Європейська федерація асоціацій консультантів з управління (FEACO). веб-сайт. URL : https://www-feaco-org.translate.goog/

11. КВЕД–2010. веб-сайт. URL : http://kved.ukrstat.gov.ua
12. Кузнєцов Е. А. Професіоналізація управлінської діяльності : система, механізм та інноваційна динаміка : моногр. / Е. А. Кузнєцов. – Одеса : Наука і техніка, 2015. –368 с.
13. Марченко О.С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем : екон.-теорет. аналіз. / О.С.Марченко. – Х. : Право, 2008. – 279 с.
14. Основи управлінського консультування: Навчальний посібник / Князь С.В., Георгіаді Н.Г., Князь О.В. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2006. – 156 с.
15. Основи управлінського консультування : навч. посіб. / Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Василишина Л.М. – Донецьк : ТОВ „ВРА Епіцентр". – 2013. – 188 с.
16. Основи управлінського консультування: Навч. посібник / А. Е. Воронкова[та ін.]; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. Е. Воронкової. –Х.: ВД«Інжек», 2010. –484 с.
17. Охріменко О. О. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. / О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 184 с.
18. Семеняк І. В. Основи управлінського консультування: навч. посібник /І. В. Семеняк, Д. В. Мангушев. – Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012. – 128 с.
19. Трут О.О. Управлінське консультування як складова професійної, наукової та технічної діяльності України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2021. Випуск 44. С.30-35.
20. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування / Ф.І. Хміль. - К. : Академвидав, 2013. - 238 с.
21. Шпильова В.О. Тенденції та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 23. 2018. С. 173-176.