

Н. В. ПОПОВА

К. Д. ГУРОВА

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

2016

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Н. В. ПОПОВА

К. Д. ГУРОВА

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

для студентів вищих навчальних закладів, які навчаються
в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Харків – 2016

УДК 658.818.2
ББК 65.290-2
П-57

*Затверджено на засіданні вченої ради ХТЕІ КНТЕУ
Протокол від 07.09.2016 р. № 1*

Рецензенти:

***В. П. Бабич** – доктор економічних наук, професор, академік Української академії інформатики, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри економіки та менеджменту Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна;*

***Л. В. Соколова** – доктор економічних наук, професор кафедри економічної кібернети Харківського національного університету радіоелектроніки, академік Академії економічних наук України.*

П-57 Попова Н. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; 2-ге вид. – Х. : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. – 306 с.

ISBN

Посібник містить теоретичний і практичний матеріал з дисципліни «Управлінський консалтинг», який розкриває сутність та необхідність консалтингу, види консалтингових послуг, питання організації та проведення консалтингового процесу, праці консультантів, структури консалтингових проектів, методів аналізу та вирішення проблем, приклади практичного консалтингу, а також питання для самостійної роботи, практичні завдання, тести для самоконтролю, ситуаційні завдання і вказівки до їх виконання.

Для студентів, які навчаються в галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

УДК 658.818.2
ББК 65.290-2

© Попова Н. В., Гурова К. Д., 2016

ISBN

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	8
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ	10
1.1. ВВЕДЕННЯ В УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ	11
Становлення і розвиток управлінського консалтингу	11
Поняття і принципи управлінського консалтингу	13
Причини виникнення потреби в консалтингових послугах	16
Консалтинг в Україні	17
РЕЗЮМЕ	21
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	22
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	22
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	23
ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА	25
1.2. КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ.....	27
Класифікація консалтингу за функціональними потребами клієнтів.....	27
Класифікація консалтингу за методологією його проведення.....	30
Види консалтингових послуг	34
Якість консалтингових послуг	41
Ціноутворення на консалтингові послуги.....	42
РЕЗЮМЕ	45
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	47
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	48
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	48
ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА	51
1.3. КОНСАЛТИНГОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРАЦЯ КОНСУЛЬТАНТА	53
Класифікація консалтингових організацій.....	53
Управління консалтинговими організаціями.....	58
Фахівці з консалтингу	61
Професійні об'єднання консультантів	64
РЕЗЮМЕ	68
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	70
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	71
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	71
ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА	73
1.4. КОНСАЛТИНГОВИЙ ПРОЦЕС	74
Поняття консалтингового процесу і його структура	74

Передпроектна стадія консалтингового процесу	76
Проектна стадія консалтингового процесу	80
Післяпроектна стадія консалтингового процесу	86
РЕЗЮМЕ	89
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	90
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	90
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	92
ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА	98
1.5. КОМУНІКАЦІЇ В КОНСАЛТИНГУ	100
Комунікації «консультант-клієнт».....	100
Вербальні комунікації	103
Невербальні комунікації	106
Психологічний аспект комунікацій «консультант – клієнт»	109
РЕЗЮМЕ	113
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	114
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	115
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	115
ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА	119
1.6. МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ.....	121
Загальні підходи до маркетингу консалтингових послуг	121
Заходи маркетингу по відношенню до різних типів клієнтів	122
Реклама консалтингових послуг	124
Діяльність по створенню суспільної думки	127
РЕЗЮМЕ	129
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	130
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	130
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	131
ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА	133
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ	134
2.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ АНАЛІЗУ ТА	
ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ.....	135
Класифікація методів аналізу та вирішення проблем.....	135
Аналіз причини і наслідку (діаграма Ішикави)	139
Аналіз причини і наслідку (Gap-модель Зейтгамла).....	143
Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators) ..	144
РЕЗЮМЕ	155
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	156
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	156
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	156

ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА	159
2.2. КОУЧИНГ	160
Визначення та філософія коучингу.....	160
Базові сфери компетенції коуча	162
Сфери застосування коучингу.....	164
Принципи коучингу.....	164
Процес коучингу.....	167
РЕЗЮМЕ	175
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	176
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	176
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	176
ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА	182
2.3. АУТСОРСИНГ	184
Поняття аутсорсингу.....	184
Види аутсорсингу	188
Переваги і недоліки аутсорсингу	190
Вибір аутсорсингової компанії	192
Етапи проекту аутсорсингу	194
РЕЗЮМЕ	195
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	197
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	197
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	197
ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА	200
2.4. БЕНЧМАРКІНГ	201
Поняття і етапи розвитку бенчмаркінгу	201
Переваги бенчмаркінгу	204
Типи бенчмаркінгу	206
Принципи бенчмаркінгу	208
Процес бенчмаркінгу	209
РЕЗЮМЕ	213
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	214
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	214
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	215
ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА	219
2.5. РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	220
Базові поняття реінжинірингу.....	220
Стадії реінжинірингу бізнес-процесів	222
Ролі в реінжинірингу бізнес-процесів	223
Створення структури РБП	224

Процес реінжинірингу	227
Створення карти процесу.....	229
Принципи реінжинірингу	230
РЕЗЮМЕ	232
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	234
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	234
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	235
ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА.....	239
2.6. КОНЦЕПЦІЯ «ШІСТЬ СИГМ»	241
Сутність концепції «Шість сигм»	241
Принципи концепції «Шість сигм»	245
Створення команди для впровадження концепції «Шість сигм»	246
Процес роботи команди	247
Інструментарій «Шість сигм»	250
РЕЗЮМЕ	252
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	253
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	253
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	254
ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА.....	256
РОЗДІЛ 3. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ	257
Ситуаційне завдання № 1.....	258
Передпроектна стадія консалтингового процесу	258
Ситуаційне завдання № 2.....	260
Комунікації в консалтингу	260
Ситуаційне завдання № 3.....	263
Розробка програми маркетингу консалтингових послуг.....	263
Ситуаційне завдання № 4.....	265
Проведення коуч-сесії.....	265
Ситуаційне завдання № 5.....	269
Розробка проекту аутсорсингу	269
Ситуаційне завдання № 6.....	274
Планування процесу бенчмаркінгу.....	274
Ситуаційне завдання № 7.....	295
Реінжиніринг процесів торговельно-виробничого підприємства.....	295
ГЛОСАРІЙ.....	303

ПЕРЕДМОВА

Ускладнення ринкової ситуації, динамічність розвитку ринку, посилення конкуренції, розвиток нових технологій управління потребують від підприємств та організацій прийняття більш зважених управлінських рішень, інноваційного мислення, підвищення компетентності персоналу. Помічниками з цих питань можуть виступати консультанти, які покликані сприяти розробці і ухваленню як стратегічних, так і тактичних рішень керівників і фахівців підприємств і організацій у галузі управління, економіки, маркетингу.

Праця консультанта має свою специфіку, яка потребує бути на декілька кроків попереду клієнта, володіти новітніми методами, технологіями. Вона заснована також на вмінні налагоджувати ефективні комунікації і співпрацю з клієнтами, вмінні передавати свої знання клієнтові в процесі навчання персоналу, застосовувати ті моделі і методи аналізу і вирішення проблем, які потребує ситуація. З цією метою виникає потреба у вивченні дисципліни «Управлінський консалтинг».

Навчальний посібник «Управлінський консалтинг» побудований таким чином, щоб студенти змогли отримати знання з теоретичних основ управлінського консалтингу, уявлення про конкретні прийоми, характерні для різних етапів консультаційного проекту, працю консультанта, консалтингові організації, а також розуміння значення комунікацій в консалтингу та особливостей маркетингової діяльності консалтингових організацій. Цьому присвячений перший розділ посібника «Основи управлінського консалтингу».

У другому розділі «Методи аналізу та вирішення проблем» розглядаються деякі сучасні методи аналізу та вирішення проблем, у тому числі такі методи, як реінжиніринг, аутсорсинг, бенчмаркінг, «Шість сигм», коучинг. Ситуаційні завдання, що наведені в третій частині посібника, дають можливість проводити тренінги, отримати навички спілкування з клієнтами, на прикладах розібрати деякі специфічні методи консалтингу.

Вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» направлено на поглиблення і закріплення отриманих студентами фундаментальних знань з менеджменту, маркетингу, економіки та інших загальнопрофесійних дисциплін, а також на формування навичок і умінь самостійно здійснювати організаційну діагностику, розробляти плани впровадження інноваційних змін і вірно

розподіляти ролі і функції як консультантів, так і керівництва організацій, або персоналу на кожному етапі консультаційного процесу.

У навчальному посібнику після розкриття основного матеріалу теми розміщується резюме, яке виділяє головне у викладеному матеріалі. З кожної теми наведений приклад із реальної практики бізнесу, який допоможе студенту зрозуміти, в яких сферах застосовуються ті чи інші інструменти, методи, прийоми консалтингу, питання для самостійної роботи і практичні завдання, що допомагають закріпити отримані знання. Для самостійної перевірки отриманих знань наведені тести.

Для того, щоб розвивати компетенції студентів, необхідно в процесі навчання ініціювати самостійність їх мислення, інноваційний підхід до ухвалення рішень. З цією метою в навчальному посібнику представлені ситуаційні завдання і наведені методичні вказівки до їх виконання. У завданнях використовуються рольові ігри, кейси, які дозволяють проводити тренінги, розвивати у студентів самостійність мислення, навички роботи з великим обсягом інформації, використання комп'ютерної техніки, розуміння сенсу і значення економічної інформації в ухваленні управлінських рішень, що є особливо важливими в умовах невизначеності підприємницького середовища.

Ситуаційні завдання наближені до реальних умов роботи консультанта. Вони побудовані таким чином, що деякі з них потребують уміння працювати в команді, швидко знаходити прийнятні рішення, виділяти головне, включати інноваційне мислення, показати здатність до нестандартних рішень, гнучкість в управлінні групою, дають можливість розвивати лідерські якості, підсилюють мовну й інтелектуальну активність. Інші завдання вимагають точних розрахунків і самостійної роботи.

Завдання викладача в ході вирішення ситуаційних завдань коригувати і направляти роботу студентів, виступаючи в ролі консультанта або фасилітатора. Це дає можливість студентам на прикладі поведінки викладача навчатися такій компетенції, як навички консультаційної роботи.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

- 1.1 ВВЕДЕННЯ В УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ
 - 1.2 КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ
 - 1.3 КОНСАЛТИНГОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРАЦЯ
КОНСУЛЬТАНТА
 - 1.4 КОНСАЛТИНГОВИЙ ПРОЦЕС
 - 1.5 КОМУНІКАЦІЇ В КОНСАЛТИНГУ
 - 1.6 МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ
-
-

Після завершення роботи над розділом ви зможете:

1. Описати історію розвитку консалтингу як самостійної сфери бізнесу.
2. Виділити чинники, що впливають на розвиток консалтингу сьогодні.
3. Дати визначення управлінському консалтингу.
4. Надати класифікацію консалтингових послуг.
5. Розкрити сутність різних типів консалтингових організацій.
6. Охарактеризувати вимоги до консультантів.
7. Організувати проведення консалтингового процесу.
8. Вміти налагоджувати комунікації між клієнтом і консультантом.
9. Розробити маркетингову програму по просуванню консалтингових послуг.

1.1. ВВЕДЕННЯ В УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ

СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

У найширшому сенсі слова консультування як допомога порадою існувало стільки, скільки існує людство. Проте як професійна діяльність консультування оформилося порівняно недавно. Воно виникло на Заході на початку ХХ століття. Його появу пов'язують зазвичай з промисловою революцією. У процесі розвитку фабрик і заводів накопичувався управлінський досвід, який узагальнювався і систематизувався фахівцями. У процесі накопичення і систематизації управлінського досвіду з'являється коло фахівців підприємців, які володіють накопиченими знаннями і готові знайти їм комерційне застосування, тому **в 20-ті роки виникають перші професійні компанії, які можуть надавати послуги з управлінського консалтингу.**

Першими професійними консультантами вважають Фредеріка Тейлора, Артура Д. Літтла, Тоуерса Періна і Гаррінгтона Емерсона, які організували консалтингові фірми. Наприклад, засновник теорії наукового управління підприємством Фредерік Тейлор організував першу фірму з менеджмент-консалтингу в 1914 р. в Чикаго. Вона називалася «Служба досліджень бізнесу».

Услід за названими професійними консультантами в 1926 році О. Маккінзі і Ендрю Томас Карні організували дві найбільші у світі консалтингові фірми: McKinsey & Company та A.T. Kearney. У 20-30-х рр. консалтингові фірми почали створюватися в Європі, особливо в Англії та Німеччині, у 40-50-ті рр. в Азії, Африці, Латинській Америці.

Поява великої кількості консалтингових фірм і розширення географії їх розповсюдження в 50-ті роки ХХ століття призводить до того, що управлінський консалтинг стає самостійною сферою бізнесу. На початку розвитку консалтингу як самостійної галузі бізнесу, його послугами користувалися в основному великі підприємства. Під час Другої світової війни з'явився попит на консалтингові послуги в державному секторі і у військовому комплексі, що значно підштовхнуло розвиток консалтингу.

За «Золотий період» його розвитку вважають післявоєнні роки (50-60-ті), коли зросла ділова активність, розпочалось широке будівництво, почався активний розвиток науки і техніки. У цей період з'явилася безліч консалтингових фірм, які і зараз

займають лідируючі позиції на ринку. Крім того, консалтинговий бум привів до посилення значення консалтингу як елементу ринкової інфраструктури.

У 70-80-ті рр. зростання ринку консалтингових послуг відносно стабілізувалося і зберігало стійкі темпи, не дивлячись на кризові періоди світової економіки. Останнім часом – це один з ринків, що найшвидше розвивається у світі. Консалтингові послуги диференціювалися, їх перелік зріс більше ніж до 100 видів.

За офіційними даними в даний час консультування з економіки і управління в більшості розвинених країнах світу виступає як окремий сектор послуг. У США його оборот складає 14 млрд. дол., в Європі – 8 млрд., в Японії – 2,5 млрд. дол., а в решті країн світу в цілому він оцінюється в 2 млрд. дол.

Основними чинниками, які визначають розвиток ринку консалтингових послуг на сучасному етапі, є (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Основні чинники, що визначають розвиток ринку консалтингових послуг

Подальший розвиток управлінського консалтингу, на думку професора Дж. Уілкінсона (США), матиме такі риси [9]:

- все більшу спеціалізацію;
- тісну взаємодію з факультетами бізнес-шкіл, академічними інститутами;
- консалтингові фірми ставатимуть або великими (надання широкого круга послуг), або дрібними (спеціалізація в одній галузі);
- зростання кількості консультантів, які не є співробітниками консалтингових фірм, їхня пропозиція якісних послуг за меншу ціну;
- розробка більш нових способів позиціонування своїх послуг у зв'язку із зростанням конкуренції;
- залучення кращих випускників бізнес-шкіл до консультування.

ПОНЯТТЯ І ПРИНЦИПИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

Існує безліч визначень управлінського консалтингу, які можна об'єднати в дві групи. Перша група характеризується використанням **широкофункціонального погляду на консультування**. Типовим визначенням є визначення Фріца Стеєла, який *під процесом консультування розуміє будь-яку форму надання допомоги відносно змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідає за це*.

Друга група розглядає **консультування як особливу професійну службу** і виділяє ряд характеристик, якими вона повинна володіти. Так, Леррі Грейнер і Роберт Метцгер *під управлінським консалтингом розуміють консультативну службу, що працює за контрактом і що надає послуги організаціям за допомогою спеціально підготовлених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовникові виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо їх рішення і сприяють, при необхідності, виконанню рішень*.

За визначенням Європейської Федерації асоціацій консультантів з економіки і управління, **управлінський консалтинг (або**

менеджмент-консалтинг) – це професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблем і можливостей, рекомендацій щодо впровадження відповідних заходів і допомогу в їх реалізації [9].

Метою консалтингу є системна розробка і проведення комплексу змін для переведу клієнтської компанії із стану початкового в стан бажаний. Консалтинг, що є методом впровадження наукових знань в економіку, виконує функції її раціоналізації.

Управлінський консалтинг направлений на допомогу у вирішенні проблем, пов'язаних з організацією управління складними системами в різних сферах діяльності, зокрема стратегічному плануванні, управлінні бізнесом, бізнес-процесами, персоналом, виробництвом, маркетинговою, фінансовою діяльністю тощо. Консалтинг носить багатофункціональний і міждисциплінарний характер.

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

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

Найчастіше результати консалтингу такі (рис. 1.2).

Виділяють такі основні *принципи консалтингової діяльності*:

- незалежність і об'єктивність допомоги, що надається;
- професійний підхід до вирішення проблем клієнтів;
- достатня компетентність у сфері вирішення проблем клієнтів;
- використання передового досвіду;
- наукова обґрунтованість при вирішенні проблем;

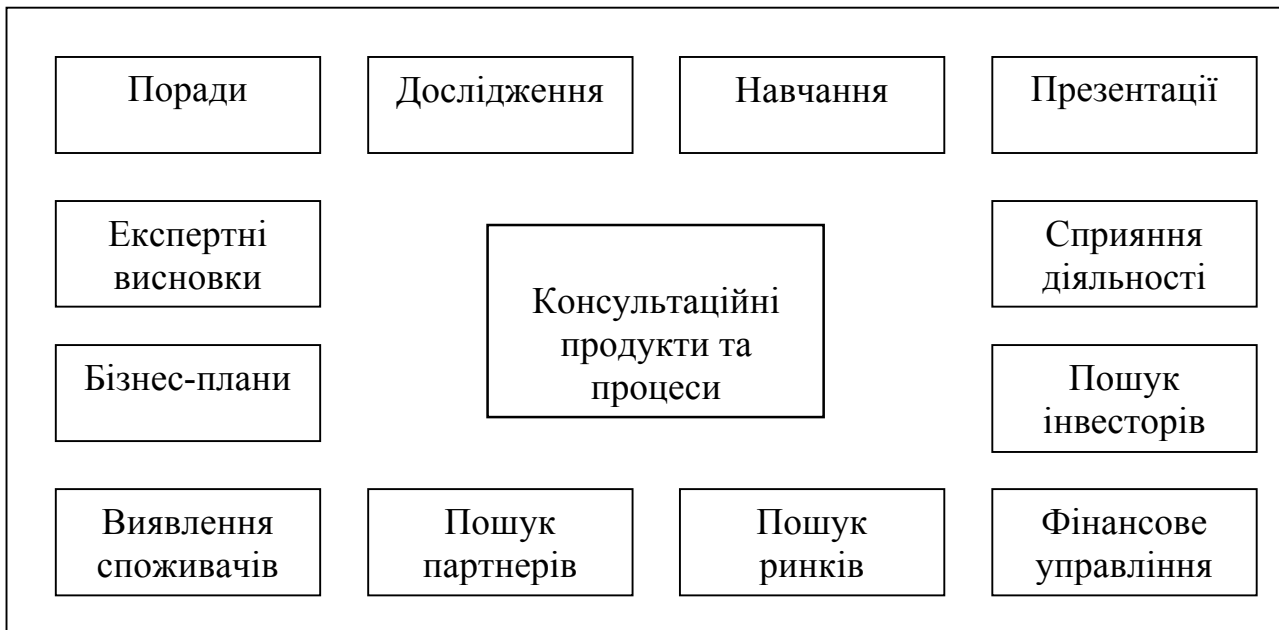


Рис. 1.2. Види консалтингових продуктів та процесів

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

ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ПОТРЕБИ В КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГАХ

Практичний досвід показує, що **найчастіше причинами виникнення потреби в консалтингових послугах є:**

- невизначеність ситуації, в якій знаходиться компанія;
- ситуація в компанії розцінюється як негативна і необхідно її поліпшити;
- ситуація в компанії розцінюється як позитивна і необхідно її укріпити або поліпшити;
- необхідність в кваліфікованих порадах на початку розвитку бізнесу;
- виявлена проблема, яка носить комплексний, системний характер;
- виявлена проблема, яка носить разовий ситуаційний характер;
- існують розбіжності в поглядах на проблему і шляхи її рішення усередині керівництва компанії або між керівництвом і власниками;
- вирішення проблеми може спричинити серйозні наслідки, зокрема стратегічні, фінансові або соціальні;
- необхідно отримати об'єктивну оцінку проблем або завдань, що стоять перед керівництвом компанії;
- потрібний свіжий або ширший погляд на проблему або компанію;
- існує потреба скористатися знаннями і досвідом консультанта на додаток до власних можливостей;
- необхідність в залученні додаткових інтелектуальних і людських ресурсів для вирішення специфічних завдань;
- необхідність в отриманні оперативної і кваліфікованої допомоги в критичних або життєво важливих ситуаціях, коли потрібно переосмислити стратегію розвитку, філософію управління, розробити або змінити корпоративну культуру, здійснити реструктуризацію компанії;
- можливість використовувати досвід роботи консультантів з аналогічними підприємствами або проблемами;
- наявність у консультантів спеціальних методичних і технологічних знань і інструментарію;

- необхідність у навчанні у процесі консалтингу;
- перекладання відповідальності;
- перехід фірми із статусу дрібної в розряд середніх і великих компаній;
- необхідність автоматизації діяльності, що вимагає певної реорганізації бізнесу;
- необхідність в систематизації бізнес-процесів, ефективній побудові системи управління, що дасть можливість отримати контроль над фінансовими потоками;
- бажання отримати сертифікат якості в рамках ISO і тих переваг, які отримує компанія, впровадивши систему управління якістю як елемент маркетингової політики, направленої на завоювання довіри клієнтів;
- необхідність знищити небажані тенденції в колективі і обґрунтувати важкі, але необхідні адміністративні рішення;
- пошук нових способів конкурентної боротьби;
- бажання забезпечити надійність і безпеку розвитку бізнесу на основі аналізу бізнес-ризиків і розробки програми їх оптимізації.

КОНСАЛТИНГ В УКРАЇНІ

У країнах Центральної і Східної Європи, а також в республіках колишнього СРСР консалтинг як діяльність незалежних фірм, що реалізують свої послуги у ринкових умовах, виник лише в кінці 80-х рр. XX століття. **В Україні консалтинг набув великого значення в кінці 90-х років XX ст.** Особливо його значення збільшилося в умовах інтеграції української економіки в Європейську систему. Це пов'язано з виникненням проблем щодо перетворення підприємств на базі їх акціонування, зміни форми власності, внутрішніми змінами в структурі підприємств, інвестиціями, адаптацією до Європейського ринку.

Початковий етап розвитку консалтингу в Україні характеризувався переважною роботою західних консультантів або консалтингових фірм. Далі було відкриття філій або представництв цих компаній на території України, що дозволило об'єднати західний досвід і знання специфіки Українського ринку. У даний час ринок консалтингових послуг України поступово зазнає

зміни щодо зростання кількості вітчизняних консультативних фірм. Вони надають послуги як українським, так і західним компаніям.

У даний час консалтинг став невід'ємною частиною сучасного бізнесу України. Особливо актуальним є залучення консультантів для підвищення конкурентоспроможності підприємств в період, коли вичерпані власні сили і необхідний поштовх до нових перетворень. Крім того, ускладнення завдань, що доводиться вирішувати управлінському персоналу, потребує спеціальних знань в певних галузях, якими володіють консультанти. Проте слід зазначити, що в консалтинговій діяльності українських компаній існує ще безліч проблем: відчувається брак кваліфікованих фахівців, не врегульована нормативно-правова база, немає достатньої кількості адаптованих методик консалтингової діяльності до умов економіки України. Слід також відмітити недостатньо високий попит на консалтингові послуги серед широкого кола підприємств України. Це пояснюється цілим рядом причин, зокрема складною макроекономічною ситуацією, низькою платоспроможністю широкого круга потенційних клієнтів, відсутністю загальної культури роботи з незалежними експертами, відсутністю знань про консалтингові послуги, їх корисність і ефективність, складністю отримання об'єктивної інформації про консалтингові фірми і їх можливості.

Сьогодні на цьому ринку в Україні діють [10]:

- *іноземні консалтингові фірми* (представництва і філії), які орієнтовані на обслуговування державних структур, банків, іноземних і сумісних підприємств. Серед них такі відомі фірми, як «Deloitte & Touch Tohmatsu International», «Arthur Andersen & Co SC», «PriceWaterhouseCoopers», «Ernst & Young», «BeckerMkenzi», «DR. Wieselhuber & Partner» та ін. Ці компанії першими з'явилися на ринку України (1990-1995 рр.), супроводжуючи, найчастіше, програми технічної допомоги, що фінансуються міжнародними організаціями (TACIS, USAID, IFC та ін.);

- *українські консалтингові фірми, які виникли і розвивалися на базі масової приватизації, що проводилася в країні.* Вони спеціалізуються на наданні послуг з супроводу і проведення приватизації підприємств. У 1992 році саме з цією метою за ініціативою Фонду Держмайна була створена Асоціація консалтингових фірм «Укрконсалтинг». Вона повинна була сприяти створенню консультантів-посередників для забезпечення процесу масової приватизації;

▪ *спеціалізовані консалтингові фірми* (що виникли, в основному, після 1995 року), які надають консультаційні послуги (юридичні, інформаційні, управлінські і так далі) з окремих видів діяльності та з окремих галузей (ПЕК, сільське господарство, ЖКХ і ін.). По різних оцінках таких компаній на сьогоднішній день в Україні налічується більше 300.

У 1998 році за підтримки Фонду держмайна і Всесвітнього банку була створена ***Українська асоціація менеджмент-консультантів***, яка об'єднала консалтингові компанії. Головним завданням її діяльності є забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг і професійної поведінки її членів.

У 2001 році за ініціативою українських центрів підтримки бізнесу виникла ***Українська асоціація центрів підтримки бізнесу***. Вона об'єднала 30 незалежних професійних організацій в різних регіонах України, які спеціалізуються в галузі консалтингових, тренінгових і дослідницьких послуг для малого і середнього бізнесу.

Крім того, на українському ринку діють і приватні консультанти. Це фахівці як широкого профілю, так і вузькі технічні фахівці. Часто для виконання окремого складного проекту вони організовують тимчасові «команди».

Ситуацію на ринку консалтингових послуг України відображають результати досліджень, які показали попит на ІТ – консалтинг, маркетинговий консалтинг, управління персоналом, виробничий консалтинг. Основними споживачами є підприємства сфери торгівлі і послуг, енергетики, металургії, машинобудування, нафтохімії.

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

Чинники, що сприяють зростанню попиту на послуги маркетингових консультантів, є посилення ринкової конкуренції, підвищення рівня розвитку вітчизняних підприємств і розширення круга завдань, які ставлять перед собою компанії. До таких завдань можна віднести оцінку динаміки і тенденцій розвитку ринку, аналіз перспектив нових продуктових напрямів і ніш, контроль якості обслуговування і рівня задоволеності споживачів, формування унікальних пропозицій і зміцнення власних позицій на ринку.

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

Попит на консультаційні послуги по управлінню персоналом пов'язаний з необхідністю підбору персоналу в різних галузях економіки.

Зростання промислового виробництва сприяло розвитку консалтингу в галузі виробництва. Сукупний дохід від цього виду діяльності збільшився на 36%. Консультаційні послуги в цьому сегменті стають потрібними у зв'язку з повним завантаженням виробничих потужностей, модернізацією і розширенням виробництва. Це приводить до появи завдань по збільшенню продуктивності устаткування, оптимізації операційної діяльності. Окрім цього відмічено прагнення клієнтів до зниження собівартості продукції, а залучення консультанта дозволяє оперативно виробити конструктивні рішення і значно скоротити матеріаломісткість і енергоємність продукції.

ПРИКЛАДИ РЕАЛІЗОВАНИХ КОНСАЛТИНГОВИХ ПРОЕКТІВ

Компанія: *IQ Property Management (IQ PM)*

Галузь: *девелопмент, будівництво*

Проект: *Розробка і впровадження Методології управління проектами*

Компанія IQ PM, що управляє об'єктами комерційної нерухомості, залучила консультантів з метою оптимізації процесів управління проектами і підвищення якості проектної діяльності. У ході проведеного робочою групою проекту аудиту були виявлені сильні і слабкі сторони проектної діяльності IQ PM і проведено коректування поточних процедур і бізнес-процесів. Розроблена методологія управління проектами дозволила регламентувати роботу менеджерів по будівництву, які управляють проектами внутрішньої обробки приміщень від імені замовника.

Компанія: *Nestle*

Галузь: *продукти харчування*

Проект: *побудова Методології управління проектами*

Короткий опис: у 2005 році в Групі компаній Nestle був створений Проектний офіс для забезпечення успішної реалізації проектів і контролю їх стану. Для розробки методології управління проектами були залучені консультанти. Результатом взаємодії двох команд – замовника і консультантів – стала методологія проектного управління, що повністю діяла і застосовується в даний час до проектів компанії Nestle.

РЕЗЮМЕ

1. Розкажіть про становлення консалтингу як самостійної сфери бізнесу.

У найширшому сенсі слова консультування як допомога порадою існувало стільки, скільки існує людство. Проте як професійна діяльність консультування оформилося на Заході на початку ХХ століття. Його появу пов'язують з промисловою революцією. У 20-ті роки виникли перші професійні фірми, які надавали послуги з управлінського консалтингу. Але тільки в 50-ті роки управлінський консалтинг стає самостійною сферою бізнесу. Під час Другої світової війни з'явився попит на консалтингові послуги в державному секторі і у військовому комплексі. За «золотий період» його розвитку вважають післявоєнні роки. У 70-80-ті рр. зростання ринку консалтингових послуг відносно стабілізувалося і зберігало стійкі темпи, не дивлячись на кризові періоди світової економіки. Останнім часом - це один з ринків, що найшвидше розвивається у світі.

2. Дайте визначення управлінському консалтингу.

Управлінський консалтинг – це професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги щодо питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і можливостей, рекомендацію відповідних заходів і допомогу в їх реалізації.

3. Поясніть, в чому полягає мета консалтингу і на що він спрямований.

Метою консалтингу є системна розробка і проведення комплексу змін для переходу компанії клієнта із стану початкового в стан бажаний. Управлінський консалтинг направлений на допомогу у вирішенні проблем, пов'язаних з організацією управління складними системами в різних сферах діяльності, зокрема стратегічному плануванні; управлінні бізнесом, бізнес-процесами, персоналом, виробництвом; маркетинговою, фінансовою діяльністю тощо.

4. Назвіть основні причини звернення до консультантів.

Невизначеність ситуації; необхідність в кваліфікованих порадах на початку розвитку бізнесу; проблема, що виявлена, носить комплексний, системний характер; існують розбіжності в поглядах на проблему і шляхи її рішення усередині компанії; потреба скористатися знаннями і досвідом консультанта на додаток до власних можливостей; необхідність в отриманні оперативної і кваліфікованої допомоги в критичних або життєво важливих ситуаціях; наявність у консультантів спеціальних методичних і

технологічних знань й інструментарію; необхідність в навчанні у процесі консультацій.

5. Опишіть розвиток консалтингових послуг в Україні.

Початковий етап розвитку консалтингу в Україні характеризувався переважною роботою західних консультантів або консалтингових фірм. Далі було відкриття філій або представництв цих компаній на території України, що дозволило об'єднати західний досвід і знання специфіки Українського ринку. У даний час ринок консалтингових послуг України поступово зазнає зміни у бік зростання кількості вітчизняних консультаційних фірм. Вони надають послуги як українським, так і західним компаніям. Крім того, на українському ринку діють і приватні консультанти. Це фахівці як широкого профілю, так і вузькі технічні фахівці.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. З чим пов'язують розвиток консалтингу як самостійної сфери бізнесу?
2. Кого вважають першими професійними консультантами?
3. Які основні чинники впливають на розвиток ринку консалтингових послуг сьогодні?
4. Чому існує попит на консалтингові послуги?
5. Які ви знаєте найбільш значні консалтингові компанії, що існують у світі?
6. Які основні принципи консалтингової діяльності?
7. Які проблеми існують на ринку консалтингових послуг України?
8. Які фірми діють на ринку консалтингових послуг України?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Зробіть таблицю, в якій надайте характеристику етапів розвитку консалтингу.
2. Знайдіть в літературі різні визначення управлінського консультування. Проаналізуйте їх спільні риси та відмінності. Складіть опис.
3. Опишіть діяльності однієї з провідних міжнародних консалтингових фірм.
4. Знайдіть в Інтернеті українські консалтингові компанії. Складіть опис послуг, які вони надають.
5. Наведіть приклади реалізованих консалтингових проектів у різних сферах економіки, менеджменту і суспільного життя.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. **У широкому розумінні цього слова консультування:**
 - 1) виникло у 20-х роках;
 - 2) існувало завжди;
 - 3) виникло у післявоєнні роки (50-60-ті роки);
 - 4) на початку ХХ сторіччя.
2. **Перші консалтингові фірми:**
 - 1) виникли у 20-х роках;
 - 2) існували завжди;
 - 3) виникли у післявоєнні роки (50-60-ті роки);
 - 4) виникли в 70-ті роки.
3. **Самостійною сферою бізнесу консультування стає:**
 - 1) у 20-х роках;
 - 2) було завжди;
 - 3) у 50-х роках;
 - 4) у 70-х роках.
4. **«Золотим періодом» розвитку консалтингу вважають:**
 - 1) 20-ті роки;
 - 2) 30-ті роки;
 - 3) 50-60-ті роки;
 - 4) 70-ті роки.
5. **Спочатку в Україні почали працювати:**
 - 1) державні консалтингові підприємства;
 - 2) закордонні консалтингові фірми;
 - 3) вітчизняні консалтингові фірми;
 - 4) російські консалтингові фірми.
6. **Основними факторами, що визначають розвиток ринку консалтингових послуг є:**
 - 1) глобалізація економіки, розвиток науки і практики;
 - 2) новітні інформаційні технології, розвиток глобальної інформаційної мережі;
 - 3) укрупнення лідерів ринку, нові підходи до споживачів;
 - 4) усі відповіді правильні.
7. **Подальший розвиток управлінського консультування буде мати такі риси, як:**
 - 1) більшу спеціалізацію, консалтингові фірми ставатимуть або великими (надання широкого кола послуг), або дрібними (спеціалізація в одній галузі);

- 2) консалтингові фірми будуть надавати комплексні послуги і ставати великими;
 - 3) консалтингові фірми будуть мати більшу спеціалізацію та ставатимуть дрібними (спеціалізація в одній галузі);
 - 4) тенденція до розвитку консалтингових фірм, які будуть надавати 2-3 послуги.
8. **Зростання кількості консультантів, які не є співробітниками консалтингових фірм, і пропозиція ними якісних послуг за меншу ціну; розробка найновіших способів позиціонування своїх послуг у зв'язку із зростанням конкуренції це:**
- 1) риси подальшого розвитку кількості консультантів;
 - 2) тенденції минулих років;
 - 3) риси подальшого розвитку ринку управлінського консультування;
 - 4) опис ринку консалтингових послуг «золотого періоду».
9. **Яке з визначень консалтингу прийняте Європейською Федерацією асоціацій консультантів з економіки й управління:**
- 1) процес консультування – це будь-яка форма надання допомоги відносно змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це;
 - 2) управлінський консалтинг – це професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних рад і допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і можливостей, рекомендацію відповідних заходів і допомогу в їх реалізації;
 - 3) під управлінським консультуванням розуміють консультативну службу, що працює за контрактом і що надає послуги організаціям за допомогою спеціальних підготовлених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовникові виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо їх рішення і сприяють, при необхідності, виконанню рішень;
 - 4) управлінський консалтинг пов'язаний з корпоративним розвитком підприємства і полягає в розробці управлінських рішень, пов'язаних з майбутнім розвитком підприємства, розробкою корпоративних стратегій, стратегічним

позиціонуванням і забезпеченням стійких конкурентних переваг клієнтів.

10. Консультування:

- 1) вимагає спільну роботу консультанта і клієнта, проте ступінь участі клієнта різна залежно від проблем, що вирішуються;
- 2) не вимагає спільну роботу консультанта і клієнта;
- 3) вимагає спільну роботу консультанта і клієнта;
- 4) припускає спільну роботу консультанта і клієнта, проте ступінь участі останнього різна залежно від проблем, що вирішуються.

ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Верников Г. Что такое консалтинг? [Электронный ресурс] / Г. Верников // CONSULTING.RU: Управленческое консультирование. – Режим доступа: http://consulting.ru/econs_wp_3226. – Загл. с экрана.
2. Главные мотивы приглашения консультантов [Электронный ресурс] / The Boston Consulting Group (BCG). – <http://www.bcg.ru/>. – Загл. с экрана.
3. Довгань Л. Український консалтинг – проблеми росту / Л. Довгань, О. Гудима // Економіка. Фінанси. Право (укр.), 2000, № 10. – С. 17–19.
4. Князь С. В. Основи управлінського консультування : навчальний посібник / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2006. – 156 с.
5. Когда Вам нужно приглашать консультанта [Электронный ресурс] / АОРА. – <http://www.aora.ru>. – Загл. с экрана.
6. Консалтинг будущего : экспресс-курс [Consulting in to the Future. The Key Skills] / под ред. Ли Карен ; пер. с англ. В. Петрашек. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 256 с. – (Британская ассоциация консультантов в области управленческого консультирования).
7. Консалтинг в Украине / Укрконсалтинг. – Киев : Ассоциация «Укрконсалтинг», 1996.
8. Макхем К. Управленческий консалтинг : пер. с англ. / К. Макхем. – М. : Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
9. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг : учеб. пособие / Г. И. Маринко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 381 с.

10. Обзор рынка менеджмент-консалтинговых услуг [Электронный ресурс] / сайт Консалтингового объединения "Навигатор", <http://www.navigator.net.ua>. – Загл. с экрана.
11. Посадский А. Основы консалтинга : пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин / А. Посадский. – М. : Издательство Высшей школы экономики, 1999. – 240 с.
12. Управленческое консультирование. В 2-х т. / под ред. М. Кубра ; пер. с англ. – М. : СП «Интерэксперт», Междунар. акад. менеджмента, 1992. – Т.1. – 319 с., Т.2. – 350 с.
13. Трофимова О. К. История становления консалтинга [Электронный ресурс] / сайт «Развитие Бизнеса / Ру». – Режим доступа: <http://www.devbusiness.ru>. – Загл. с экрана.
14. Туретт-Туржи К. Консалтинг [Le Counseling. Theorie et pratique] / К. Туретт-Туржи ; пер. с франц. под ред. Л. Л. Никитиной. – СПб. : Издательский Дом «Нева», 2004. – 128 с.

1.2. КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ

КЛАСИФІКАЦІЯ КОНСАЛТИНГУ ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ ПОТРЕБАМИ КЛІЄНТІВ

Залежно від функціональних потреб клієнтів виділяють п'ять типів консалтингу (рис. 1.3) [15].

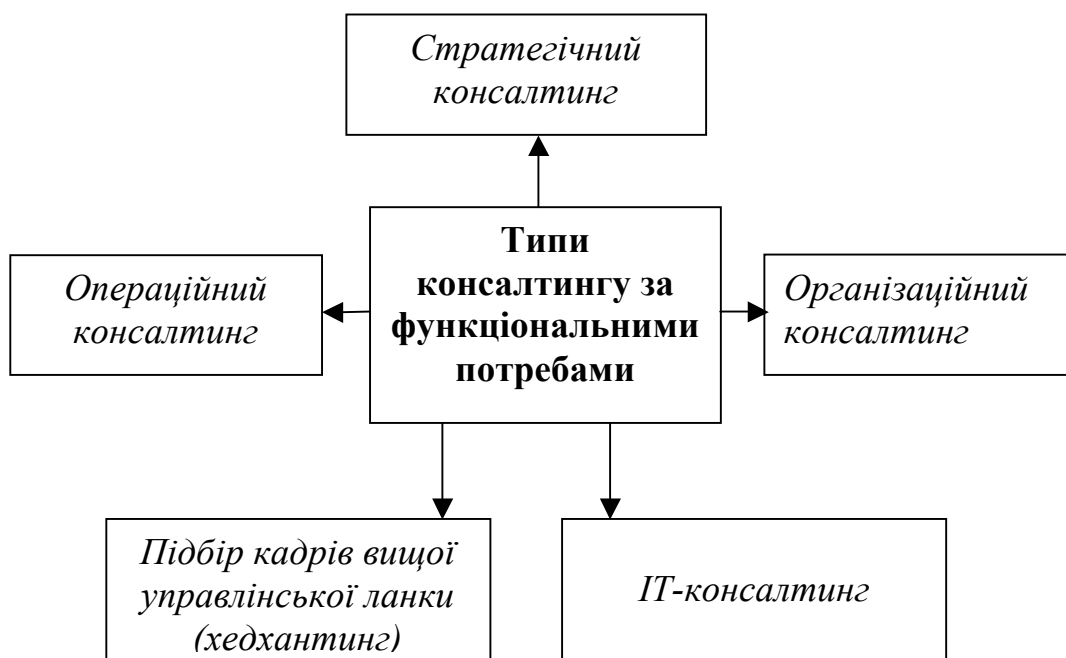


Рис. 1.3. Типи консалтингу за функціональними потребами клієнтів

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

За допомогою консультантів або при їх участі, розробляється стратегія підприємства з різних напрямів його розвитку, зокрема відносно продукції, маркетингу, ринків, інноваційних стратегій, організаційного розвитку тощо. Консультант володіє широким спектром методик стратегічного планування, за допомогою яких він розробляє різні варіанти стратегічного плану, зокрема на основі сценарного підходу до розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища, що вимагає великого обсягу інформації та аналітичної роботи.

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

Він включає аналіз поточної ситуації: вивчення бізнес-процесів, визначення меж і опис ситуації «Як є», підбір найкращих бізнес-практик для даної компанії, визначення основних і змінних витрат, існуюче ІТ — забезпечення, вивчення документообігу; розробку рекомендацій і проектування рішень: опис бізнес-процесів «Як треба», адаптація бізнес-практик, розробка системи мотивації персоналу, розробка ключових показників ефективності, розробка регламентів взаємодії між учасниками процесів, оцінка планованого ефекту від впроваджуваних перетворень з вказівкою впливу на вартість компанії, оцінка ризиків проведення перетворень; впровадження розроблених рекомендацій: методологічна підтримка впродовж всього етапу впровадження, здійснення контролінгу бізнес-процесів після впровадження.

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

Основне завдання організаційного консалтингу – забезпечити високу керованість бізнесом. Це особливо важливо на фазі зростання і в ситуації високої динамічності зовнішнього середовища. Послуги консультантів у галузі організаційного консалтингу дозволяють клієнтові отримати незалежний погляд на свою організацію, визначити вузькі місця можливості розвитку.

Для досягнення мети консультант використовує різноманітні методи, зокрема аналіз організаційно-розпорядливих документів, опитування співробітників і зовнішніх контрагентів компанії, індивідуальне і групове тестування, структуроване спостереження на робочому місці тощо.

Організаційний консалтинг орієнтований на можливість проведення в компанії таких перетворень: оптимізація організаційної структури і бізнес-процесів компанії з метою забезпечення прозорості бізнесу і виходу на якісно нові рівні розвитку; реорганізація і виявлення дублюючих підрозділів і функцій в компанії в результаті

злиття або поглинань; виведення на аутсорсинг функцій окремих підрозділів компанії; оптимізація витрат і розрахунок вартості бізнес-процесів в компанії.

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

ІТ-консалтинг – це уміння визначити головне виробниче завдання клієнта і допомогти йому розібратися, що є первинним – закупівля техніки або затвердження проекту інформаційної системи на базі даної техніки.

Для цього потрібний творчий підхід, що базується на професійному володінні технологіями, умінні знайти і застосувати компромісне рішення між існуючими шаблонами й індивідуальним завданням клієнта. У ІТ-консалтингу важливі глибокі знання, оскільки чим більше консультант знає про можливості і властивості вживаних технологій, тим більше варіантів систем він може побудувати на їх базі, а значить, і наблизитися до наміченої клієнтом мети.

Підбір персоналу вищої управлінської ланки полягає в підборі і оптимізації управлінських команд, вищого управлінського персоналу, попит на який перевищує в даний час пропозицію.

Консалтингові компанії, які займаються даним видом діяльності, як правило, мають власну широку базу даних кращих фахівців у різних сферах бізнесу, здійснюють постійний моніторинг професіоналів, які успішно працюють на спеціалізованих ринках. Консультанти використовують як традиційні методики пошуку, оцінки і підбору персоналу, так і власні розробки. Це дозволяє їм кваліфіковано оцінювати можливості кандидатів, ефективно надавати психологічну оцінку претендентів, допомагати у визначенні та коректуванні функцій нових управлінців, а також оптимізувати схему управління компанією.

КЛАСИФІКАЦІЯ КОНСАЛТИНГУ ЗА МЕТОДОЛОГІЄЮ ЙОГО ПРОВЕДЕННЯ

З погляду методології проведення консалтингу розрізняють такі його типи (рис. 1.4) [17].

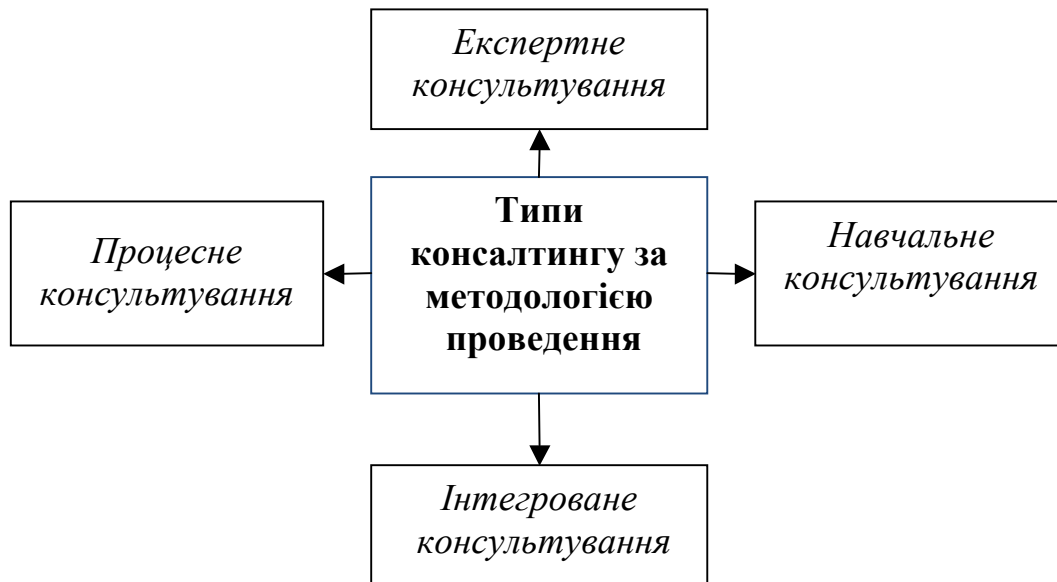


Рис. 1.4. Типи консалтингу за методологією проведення

Експертне консультування припускає виконання всього спектра робіт, від діагностики діяльності компанії до вироблення конкретних стратегічних і тактичних рішень і рекомендацій консультантами. Роль клієнта при цьому полягає в наданні консультантові необхідної інформації, контролі його діяльності, розумінні, ухваленні його рекомендацій і виробленні відповідних управлінських рішень. Схема експертного консультування представлена на рис. 1.5.

Експертне консультування включає:

- усні консультації в режимі «питання-відповідь», у формі дискусії, обговорення проблем, причин їх виникнення, можливих заходів по усуненню;
- письмові відповіді на поставлені питання, аналітичні огляди літератури, нормативних документів, практики;
- експрес-аналіз ситуації, визначення напрямів втручання (спостереження, співбесіди, письмові опитування і анкетування, вивчення документів, дискусія по проблематиці тощо);

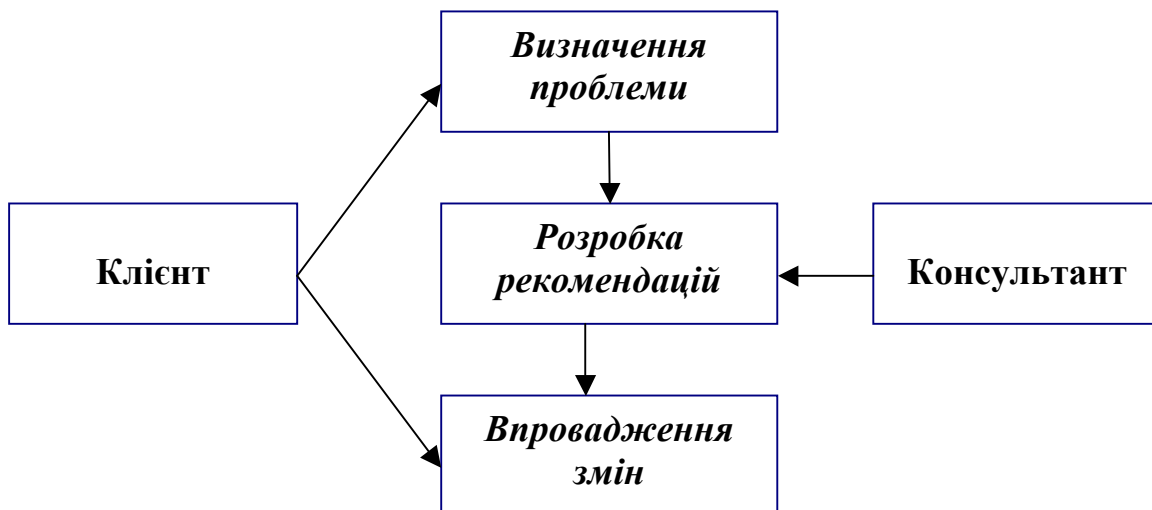


Рис. 1.5. Схема експертного консультування

- поглиблений аналіз ситуації, виявлення дійсних, глибинних причин труднощів підприємства (вибір критеріїв оцінки і розробка оцінних шкал і еталонів, спеціальні програми досліджень, формування респондентських і експертних груп, використання спеціального діагностичного інструментарію, модельне проектування);

- структуризація завдань, пошук рішень, аналіз альтернатив, розробка рекомендацій, експертні оцінки і висновки).

При експертному консультуванні успіх проекту визначається такими трьома чинниками:

- кваліфікацією експерта;
- умінням клієнта скористатися отриманими рекомендаціями;
- бажанням клієнта скористатися рекомендаціями.

За відсутності другого і третього чинників навіть найвища експертна кваліфікація консультанта не зможе зробити проект успішним.

Процесне консультування припускає на додаток до експертного участь клієнта в розробці рекомендацій. Потреба в процесному консультуванні виникає тоді, коли клієнт хоче змін, розвитку організації, але не може вирішити цю проблему сам. Схема процесного консультування представлена на рис. 1.6.

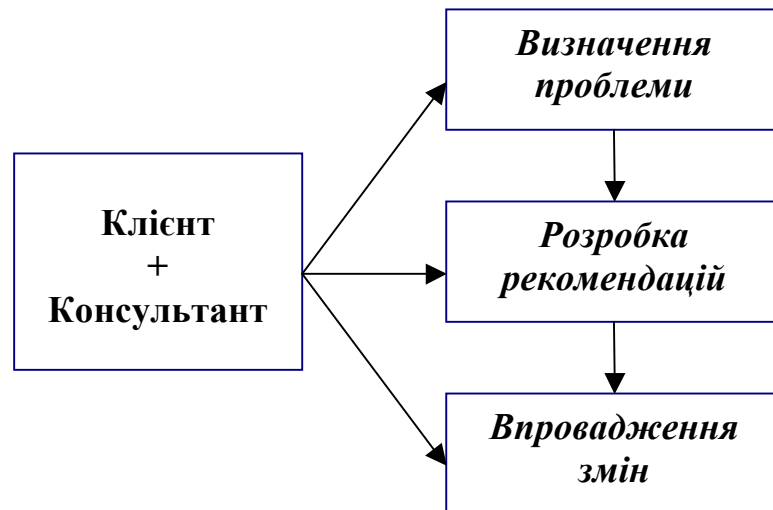


Рис. 1.6. Схема процесного консультування

При процесному консультуванні консультанти на всіх етапах проекту активно взаємодіють з клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, міркування, пропозиції, проводити за допомогою консультантів аналіз проблем і вироблення рішень. Це відбувається в рамках заходів і процедур, запропонованих консультантом (консультант на весь час роботи залишається незалежним зовнішнім експертом, зберігаючи дистанцію між собою і організацією клієнта). При цьому роль консультантів полягає в організації і управлінні процесами збору інформації і її аналізу, а також розробки, обговорення, оцінки і ухвалення рішень, отриманих в процесі спільної з клієнтом роботи і приведенні їх в систему рекомендацій.

Процесне консультування є методом зміни і розвитку підприємств і організацій. Метою його застосування є підвищення ефективності роботи підприємства (організації) на основі спільної роботи консультанта і клієнта. У процесі такої співпраці не тільки вирішуються актуальні проблеми підприємства, але і отримуються навички аналізу, оцінки і вирішення проблем працівниками підприємства-клієнта. Отже, консультант, з одного боку, допомагає у вирішенні існуючих проблем, з другого – показує клієнтові шляхи самостійного вирішення проблем в майбутньому.

Між консультантом і клієнтом повинні встановлюватися стосунки співпраці і взаємної довіри, а також розуміння того, що результати процесу, в якому вони беруть участь, заздалегідь не відомі і відповідальність лежить на обох сторонах. Визначення

компетентності в цій ситуації вважається за основоположну умову процесу консультування. Консультант повинен концентруватися на інтересах організації, уміти відвернутися від особистих оцінок і стандартів, зуміти в цілому зрозуміти систему клієнта і не удаватися до передчасних висновків.

Навчальне консультування припускає реалізацію програм по навчанню персоналу організації, підприємства в різних формах, зокрема пряме навчання на робочих місцях, курси підвищення кваліфікації, тренінги, коучинг, семінари, лекції, майстер-класи (рис. 1.7). Навчальне консультування може бути доповненням до інших видів консультування, тобто припускає додаткові витрати часу персоналу клієнта на навчання.

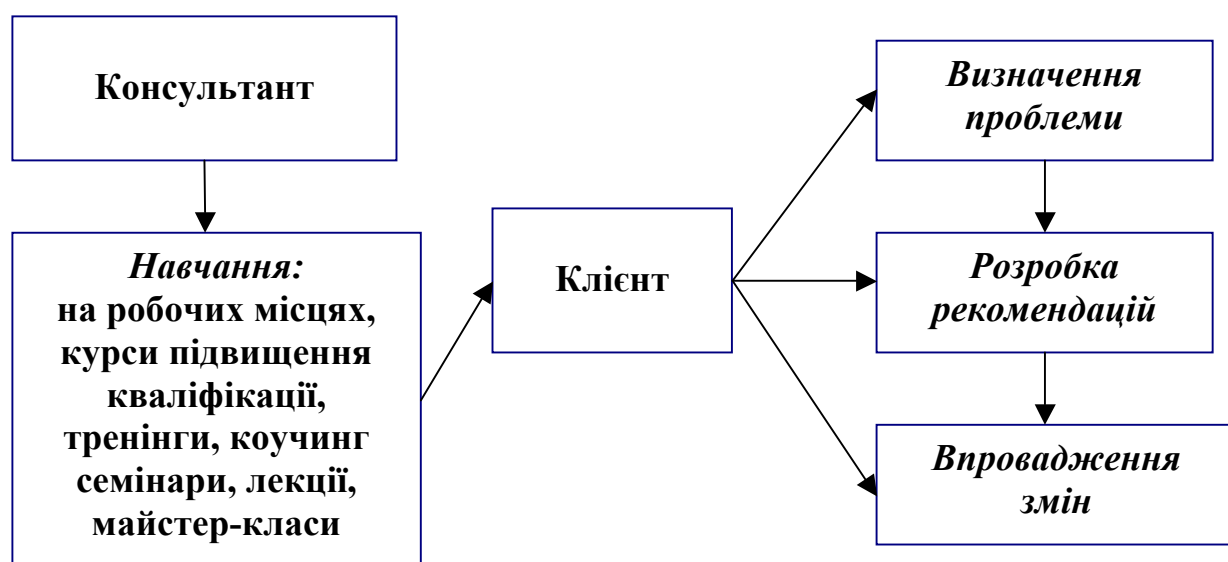


Рис. 1.7. Схема навчального консультування

Навчальне консультування має на меті підвищення кваліфікації існуючого персоналу підприємства від топ-менеджерів до торгових агентів, підготовка співробітників до самостійного виконання робіт, оптимізації бізнес-процесів. В основі звернення до навчального консультування лежить твердження, що успіх підприємства – це навчений персонал. Мається на увазі, що навчений персонал у змозі ефективніше в часі та при ухвалюванні рішення справитися з існуючими і виникаючими проблемами як відносно внутрішніх, так і зовнішніх чинників, тобто максимально ефективно підійти до виконання професійних обов'язків.

Навчальне консультування може вестися на основі стандартних програм або програм, спеціально адаптованих до проблематики, яка визначається підприємством. Воно може проходити в спеціально сформованих за певними ознаками групах, відбір в яких проходить на основі опитування, тестування, а також в загальних групах, робота в яких заснована на розвитку комунікативних навиків, навичок ухвалення колективних рішень.

Навчальне консультування можна розглядати як форму впровадження знань в економічну діяльність підприємства, альтернативну такій формі, як традиційне навчання. Перевагою навчального консультування є індивідуальний підхід, при якому знання консультантів трансформуються так, щоб вирішити конкретні проблеми того або іншого підприємства.

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

ВИДИ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

У Європейському довіднику консультантів по менеджменту усі консалтингові послуги залежно від галузі управлінської діяльності об'єднані у вісім груп [15].

1. Загальне управління

1. Визначення ефективності системи управління.
2. Оцінка бізнесу.
3. Управління нововведеннями.
4. Визначення конкурентоспроможності, вивчення кон'юнктури ринку.
5. Диверсифікація або становлення нового бізнесу.
6. Міжнародне управління.
7. Оцінка управління.
8. Злиття і придбання.
9. Організаційна структура і розвиток.
10. Приватизація.
11. Управління проектом.
12. Управління якістю.
13. Реорганізація інженерних служб.
14. Дослідження і розвиток.

15. Стратегічне планування.
16. Бенчмаркінг.
17. Пошук партнерів.
18. Внутрішній менеджмент.
19. Управління експортом і імпортом.
20. Кризове управління.

2. Адміністрування

1. Аналіз роботи офісу.
2. Розміщення і переміщення відділів.
3. Управління офісом.
4. Організація і методи управління.
5. Регулювання ризиків.
6. Гарантії безпеки.
7. Планування робочих приміщень і їх оснащення.

3. Фінансове управління

1. Системи обліку.
2. Оцінка капітальних витрат.
3. Оборот фірми.
4. Зниження собівартості.
5. Неплатоспроможність (банкрутство).
6. Збільшення прибутку.
7. Збільшення доходів.
8. Оподаткування.
9. Фінансові резерви.

4. Управління кадрами

1. Професійний рух і скорочення штатів.
2. Організаційна культура.
3. Рівні можливості.
4. Пошук кадрів.
5. Відбір кадрів.
6. Здоров'я і безпека.
7. Програми заохочень.
8. Внутрішні зв'язки.
9. Оцінка робіт.
10. Трудові угоди і зайнятість.
11. Навчання менеджменту.
12. Планування робочої сили.
13. Мотивація.
14. Пенсії.

15. Аналіз функціонування.
16. Психологічна оцінка.
17. Винагорода.
18. Підвищення кваліфікації працівників.
19. Вирішення конфліктів.
20. Тренінг.

5. Маркетинг

1. Реклама і сприяння збуту.
2. Корпоративний імідж і стосунки з громадськістю.
3. Післяпродажне обслуговування замовників.
4. Дизайн.
5. Прямий маркетинг.
6. Міжнародний маркетинг.
7. Дослідження ринку.
8. Стратегія маркетингу.
9. Розробка нової продукції.
10. Ціноутворення.
11. Роздрібний продаж і дилерство.
12. Управління збутом.
13. Навчання збуту.
14. Соціально-економічні дослідження і прогнозування.

6. Виробництво

1. Автоматизація.
2. Використання устаткування і його технічне обслуговування.
3. Промисловий інжиніринг.
4. Переробка матеріалів.
5. Регулювання внутрішнього розподілу матеріалів.
6. Упаковка.
7. Схема організації робіт на підприємстві.
8. Конструювання і вдосконалення продукції.
9. Управління виробництвом.
10. Планування і контроль над виробництвом.
11. Підвищення продуктивності.
12. Закупівлі.
13. Контроль якості.
14. Управління запасами.
15. Ергономіка.
16. Управління матеріалами.

7. Інформаційні технології

1. Системи автоматизованого проектування і автоматизовані системи управління.
2. Застосування комп'ютерів в аудиті й оцінці.
3. Електронна видавнича діяльність.
4. Інформаційно-пошукові системи.
5. Адміністративні інформаційні системи.
6. Проектування і розробка систем.
7. Вибір і установка систем.
8. Внутрішній аудит інформаційних систем.
9. Відновлення інформаційних систем.

8. Спеціалізовані послуги

1. Навчальне консультування.
2. Консалтинг по управлінню електроенергетикою.
3. Інженерний консалтинг.
4. Екологічний консалтинг.
5. Інформаційний консалтинг.
6. Юридичний консалтинг.
7. Консалтинг по управлінню розподілом матеріалів і матеріально-технічному постачанню.
8. Консалтинг в державному секторі.
9. Консалтинг з телекомунікації.

Консультування із загальних питань управління бізнесом припускає такі види робіт: загальну діагностику компанії; визначення і формулювання місії, цілей і стратегічних цільових пріоритетів компанії; формування стратегії розвитку; розробку і впровадження положення «про корпоративну культуру підприємства» (основні норми і правила роботи компанії); створення зручних і необхідних форм звітності; проведення SWOT-аналізу; пошук ринкових можливостей; розробку або оптимізацію позиціонування компанії; рекомендації щодо пошуку партнерів; розробку партнерських програм; технологію побудови регіональної мережі (торгові філії / представництва) і управління такою мережею; технологію побудови і відкриття магазинів; реструктуризацію структури управління; раціоналізацію системи управління; побудова дієвої стратегії розвитку; розподіл і узгодження зон відповідальності; розробку і вдосконалення системи управлінської взаємодії (по вертикалі і по горизонталі); розробку і впровадження єдиних стандартів планування і контролю; розробку системи оцінки ефективності діяльності підрозділів компанії.

Консультант повинен володіти різними методами й інструментами управління, зокрема стратегічного. Наприклад, разом із застосуванням традиційних інструментів (модель п'яти сил Портеру, типові конкурентні стратегії, PEST-аналіз тощо) консультант повинен оволодівати новими прогресивними методиками, які дають нові можливості, і вміти застосовувати їх в бізнесі клієнта.

Основне завдання **адміністративного консультування** – оптимізувати управління компанією. Воно включає формування і реєстрацію компаній, планування і організацію роботи офісу компанії, його устаткування; аналіз і оптимізацію організаційної структури компанії; систему адміністративного контролю; розробку стандартів роботи підрозділів, служб і відділів компанії; розробку рекомендацій по розподілу функцій між відділами і підрозділами; оптимізації кількості рівнів управління; налагодження трудової дисципліни; визначення відповідності ступеня важливості функцій, що виконуються тим або іншим відділом для компанії в цілому, і його ролі в ухваленні рішень; виявлення зон "безвідповідальності" або дублювання функцій; виявлення і оцінку "вузьких місць" і порушень логіки функціонування компанії; організацію і підтримку документообігу на підприємстві; ведення діловодства.

Консультування з фінансових питань припускає надання допомоги в пошуку джерел фінансових ресурсів; оцінці поточної фінансової ефективності діяльності компанії; зміцненні фінансового положення компанії в перспективі; з питань фінансового планування і контролю, оподаткування, бухгалтерського обліку, розміщення акцій і паїв на ринку; кредитування, страхування, підвищення прибутковості і зниження собівартості, бюджетування в будь-якому напрямі діяльності компанії; у проведенні фінансової експертизи, оцінки фінансових наслідків даних пропозицій, зокрема при відкритті нових підприємств, розширенні компанії, введенні нових виробничих ліній, установці нового устаткування, завоюванні нового ринку і тому подібне.

Головне завдання **консалтингу в галузі управління кадрами** – оптимізація залучення і використання людських ресурсів компанії. Консультування по управлінню кадрами включає: вирішення питань відносно принципів підбору кадрів; підготовку опису «ідеального» виконавця, що має певну професійну підготовку, кваліфікацію, досвід, які потрібні для виконання даної роботи; розробку способів

оцінки, підбору і розстановки персоналу; безпосередній підбір кадрів; контроль кадрового складу; оцінка компетентності вищої, середньої і лінійної ланки компанії; виявлення і аналіз проблем, пов'язаних з освітою, культурою і соціальними питаннями, які впливають на виконання роботи персоналом; визначення політики компанії в галузі підвищення кваліфікації персоналу, його професійного зростання; організація підвищення кваліфікації; управління кадрами; охорона праці; поліпшення психологічного клімату в колективі; розробка систем мотивації співробітників; розробка систем стимулювання і систем оплати праці; оцінка результатів діяльності працівника підприємства з погляду групових і індивідуальних цілей.

Головне завдання **маркетингового консалтингу** – забезпечити адаптивність компанії до умов зовнішнього середовища. Консалтинг в галузі маркетингу припускає надання допомоги в рішенні життєво важливих для будь-якої компанії завдань: формування платоспроможного попиту на її товари або послуги; проведення маркетингових досліджень, зокрема в галузі вивчення ринку, кон'юнктури, споживачів, діяльності реальних і потенційних конкурентів; маркетинговий аудит; аналіз конкурентного середовища компанії; виявлення перспективних сегментів ринку; розробка рекомендацій по коректуванню маркетингової політики компанії; формування маркетингової стратегії і плану заходів щодо її реалізації; створення системи моніторингу потреб клієнтів; забезпечення ухвалення рішень в галузі збуту, ціноутворення, просування, розробки нової продукції, після продажного обслуговування; допомога в знаходженні нових потенційних ринків; пошук ідей нової продукції для існуючих споживачів і нових споживачів для реалізації наявної продукції; розробка систем розподілу товарів або послуг; визначення збутової політики, зокрема в сфері стимулювання; розробка і організація проведення рекламних кампаній, PR-акцій і оцінка їх ефективності у вигляді незалежних експертиз; вироблення рекомендацій по оптимізації рекламною і PR стратегії.

Консультавання з організації виробництва припускає ухвалення рішень у сфері отримання продукції потрібної якості, в потрібній кількості, в строк, з мінімальними витратами. Це вимагає від консультанта знань як в галузі економіки і управління, так і в інженерній галузі, і в галузі технологій. Консультанти надають допомогу в рішенні таких завдань, як: вибір технології виробничого

процесу, стимулювання продуктивності праці, оцінка і контроль якості продукції, стандартизація продукції, аналіз витрат виробництва, планування виробництва, використання устаткування і матеріалів, конструювання і вдосконалення продукції, оцінка робіт.

Консультування з інформаційних технологій включає розробку рекомендацій з упровадження систем автоматизованого проектування і автоматизованих систем управління, інформаційно-пошукових систем, застосуванню комп'ютерів у різних функціональних сферах. Інформаційні технології є необхідними для сучасних компаній, а зміни, супроводжуючі використання нових інформаційних технологій, пов'язані з самими організаційними основами побудови структури підприємства. Консультант по управлінню у сфері ІТ на основі вивчення характеру стосунків між інформацією і різними видами управлінської діяльності дає рекомендації щодо підвищення корисності і доступності інформації; допомагає клієнтові знатися на можливостях інформаційних технологій і скорочує розрив між технічним персоналом і кінцевим користувачем комп'ютерних програм.

Консультант приводить у відповідність існуючу систему забезпечення інформацією до оптимального рівня і в необхідну форму; визначає ступінь сумісності всіх інформаційних і функціональних систем; дає рекомендації по удосконаленню існуючих систем (з погляду достовірності, форми подачі, зміст і тому подібне); підбирає необхідне для виконання певних завдань підприємства устаткування; розробляє системи управління базами даних, засобами зв'язку і формами обробки даних (програмне забезпечення); підбирає персонал і планує необхідну професійну перепідготовку кадрів.

Спеціалізовані консалтингові послуги — це ті види послуг, які відрізняються або за методами (навчальне консультування), або за об'єктами (консалтинг по управлінню електроенергетикою, з телекомунікації, з екології, з матеріально-технічного постачання, консалтинг в державному секторі, консалтинг для малого бізнесу), або за характером впроваджуваних знань (інженерний консалтинг, юридичний консалтинг).

ЯКІСТЬ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

У професійному співтоваристві і у клієнтів не склалося чітких уявлень про те, що таке якість консалтингових послуг, які критерії їх оцінки. Якість консалтингових послуг – поняття суб'єктивне, оскільки кожен клієнт і консультант мають свої поняття якості і цінності консультування. Воно обумовлене ефективною побудовою стосунків клієнта і консультанта.

Крім того, *продукт консультування* – це рада, реальне впровадження або зміна, яка має місце в організації. Тому *якість* є результат дії цілого ряду чинників, зокрема [1]:

- якості управління консультаційним бізнесом;
- якості процесу консультування;
- якості рекомендацій консультантів;
- якості інформаційно-методичного забезпечення;
- якості досвіду клієнта.

Якщо розглядати якість у рамках певних норм і критеріїв, то вона може визначатися як об'єктивна. Так, Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки і управління виділяє три рівня управління якістю консалтингових послуг:

- рівень А (базовий) зосереджений на розробці політики якості консультаційних послуг;
- рівень Б (дотримання параметрів) сконцентрований на контролі всіх етапів процесу консультування;
- рівень В (загальне управління якістю роботи) зосереджений на забезпеченні і розвитку кваліфікації консультантів, рівня їх освіти і досвіду.

Критеріями оцінки якості в галузі консалтингових послуг можуть служити також такі критерії.

1. Дотримання умов проекту:

- дати початку і закінчення робіт за проектом;
- системи цілей і завдань проекту;
- бюджету проекту;
- команди проекту.

2. Надання альтернативних варіантів реалізації поставлених цілей з розрахунками по ним.

3. Відповідність консалтингового проекту світовому рівню. Там, де це потрібно, консультант повинен надати клієнтові зведені дані

про світовий досвід при вирішенні аналогічних завдань, а також повідомити клієнта про можливі ризики консалтингового проекту.

4. Урахування української специфіки і досвіду компаній, що конкурують на українському ринку, при реалізації консалтингового проекту.

5. Відповідність консалтингових послуг етичному кодексу консультантів. Ці норми повинні включати дотримання конфіденційності, відмова від одночасної роботи з прямими конкурентами, застосування всього можливого спектра консалтингових робіт, інформування клієнта про можливі ризики, пов'язані з проектом.

При виборі консалтингової компанії потенційний клієнт оперує такими критеріями якості, як:

- наявність успішного досвіду консультанта або консалтингової компанії по аналогічних проектах;
- наявність галузевого досвіду у консультанта або консалтингової компанії;
- наявність рекомендацій від компаній, що представляють схожі з клієнтом послуги і що продає схожий вид товару;
- наявність чіткого плану робіт і ресурсного плану з урахуванням використання ресурсів самого клієнта;
- наявність у рамках проекту можливості подальшого розвитку;
- наявність у консалтингової компанії можливості виправлення або компенсації помилкових рекомендацій;
- членство консультантів у громадських організаціях, об'єднуючих консультантів, або рекомендації таких організацій.

ЦІНОУТВОРЕННЯ НА КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ

Оскільки рівень якості послуг на вирішальному етапі визначається якістю і професіоналізмом консультантів, то і можливості привертати найбільш грамотних професіоналів у тих або інших галузях управління і економіки, виробництва і фінансів, логістики і інформаційних технологій, а, отже, і що вимагають максимальної оплати своєї праці, майже повністю залежать від наявності платоспроможного попиту.

Отже, якість консалтингових послуг і ціна на їх здійснення – дві сторони однієї медалі.

Окрім вказаного, ціноутворення на консалтингові послуги залежить від ряду чинників, основними з яких є:

- вид і комплексність послуги;
- специфіка клієнта;
- віддаленість консалтингової фірми і клієнта;
- професійний рівень консалтингової фірми;
- ціни конкурентів;
- терміновість послуги.

У світовій практиці застосовуються чотири основні форми оплати консалтингових послуг.

1) Погодинна оплата. В її основі лежить розрахунок витрат робочого часу, який необхідний для реалізації консалтингового проекту, і вартості людино-години консультування. Сума оплати може варіювати залежно від досвіду консультанта, його популярності, унікальності кваліфікації, а також від значущості проекту. Так, в США вартість людино-години консультанта складає від 60 \$ до 250 \$ або, відповідно, від 480 \$ до 2 тис. \$ за один людино-день. У Євросоюзі вартість обмежена 500 € за один людино-день.

2) Фіксована недиференційована оплата. Дана форма оплати припускає встановлення фіксованої ціни на основі обсягу робіт і витрат часу. Враховуються також аналогічні проекти або види послуг.

3) Відсоток від вартості об'єкта консультування або результату. У даному випадку ціна консалтингових послуг розраховується як частка від величини торгової операції, обсягу інвестицій або як частка від економічного ефекту (зниження собівартості, зростання прибутку тощо). Така форма оплати найчастіше застосовується в таких випадках:

- оцінка майна, підприємства, бізнесу – 1-2% від вартості;
- консультування по залученню інвестицій – 1-2% від розміру інвестицій;
- консультування по складанню контрактів – 1-5% від його вартості.

4) Комбінована оплата – це комбінація трьох перерахованих методів. Часто вона застосовується при абонентському обслуговуванні, коли певний обсяг робіт виконується по фіксованій абонентській ставці, а додаткові роботи оплачуються за іншими схемами.

ПРИКЛАД ПРОПОЗИЦІЇ ПОСЛУГ КОНСАЛТИНГОВОЮ КОМПАНІЄЮ

ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

Проблеми і рішення:

Організаційна структура компанії - це не просто схема, на якій вказані підрозділи і взаємозв'язки між ними. Вона повинна відображати логіку функціонування організації і відповідати стратегічним напрямкам її розвитку.

В яких випадках доцільно використовувати дану послугу:

- у співробітників немає чіткого розуміння того, хто і за що несе відповідальність;
- взаємозв'язки між підрозділами і окремими співробітниками не оптимальні, існують зони "безвідповідальності" або дублювання;
- ефективність функціональних процесів не дозволяє попереджати негативні результати і вдосконалювати діяльність;
- структура організації не відображає реальних процесів її функціонування - відмінність в адміністративному і функціональному підпорядкуванні приводить до накладок і конфліктів.

Зміст і процедура консультування:

Оптимізація організаційної структури компанії припускає послідовне виконання наступних кроків:

- Експрес-аналіз потреб в консультуванні.
- Діагностика структур організації, що діють (організаційні, функціональні, інформаційні, кадрові).
- Формування стратегії розвитку.
- Реорганізація бізнес-процесів (напрямів діяльності).
- Реорганізація ключових функцій управління.
- Реорганізація структури управління компанією.
- Навчання персоналу.
- Впровадження змін.

Експрес-аналіз потреб проводиться безкоштовно, оскільки тільки після його завершення можна визначити, чим конкретно викликана потреба в оптимізації структури, який обсяг робіт реально потрібний для компанії, скільки коштуватимуть роботи.

Діагностика структури організації - організаційної, функціональної, інформаційної, кадрової - проводиться для оцінки вузьких місць і порушень логіки функціонування компанії. Діагностика може проводитися з тим або іншим обхватом різних структур, залежно від результатів експрес-аналізу.

Навчання:

Залежно від конкретної ситуації наші консультанти можуть порекомендувати провести невелике, всього шість-вісім годин, але принципово важливе навчання для ключових фігур компанії по:

- формуванню цілей розвитку організації;
- визначенню зон відповідальності кожного працівника.

Після проведення такого навчання наші фахівці у ході робочих індивідуальних і групових зустрічей направляють, контролюють і займаються процесом розробки цілей розвитку організації і стратегії їх досягнення:

- вибір проектів, направлених на розвиток компанії;
- управління проектами;
- чіткий розподіл завдань, що підтримують функціонування організації.

Результати:

Основним результатом оптимізації організаційної структури є приведення її у відповідність специфіці діяльності компанії за рахунок:

- закріплення зон відповідальності і повноважень;
- чіткого розподілу функцій менеджменту по організаційних ланках;
- фіксації місця кожного працівника і підрозділу в процесі діяльності компанії;

Закріпити зміни допоможе комплект документів внутрішньофірмового управління:

- Положення про структуру управління;
- Положення про підрозділи;
- Посадові інструкції;
- Інструкції по виконанню бізнес-процесів.

Переваги, недоліки і обмеження:

- Підвищення ефективності координації діяльності структурних підрозділів і співробітників, якості і швидкості ухвалення і виконання рішень з одночасним зниженням кількості помилок і накладок.

- Зміна зон відповідальності і повноважень зазвичай викликає опір співробітників на різних рівнях управління. Необхідність проведення цілеспрямованої роботи по формуванню інноваційної готовності і підвищенню управлінської кваліфікації менеджерів.

Цю послугу не рекомендується застосовувати у випадках переважання проектних напрямів роботи над циклічними процесами виробництва і реалізації продуктів/послуг. У даному випадку необхідне проведення заходів щодо підготовки і реалізації бізнес-проектів.

На підставі сформованої бізнес-стратегії і відповідно до неї приймаються рішення про реструктуризацію компанії, її фінансове оздоровлення, підготовку і реалізацію бізнес-проектів, зміни організаційної структури фірми, оптимізацію бізнес-процесів, кадрову політику тощо.

РЕЗЮМЕ

1. Назвіть типи консалтингових послуг за функціональними потребами клієнтів.

За функціональними потребами клієнтів виділяють стратегічний, операційний, організаційний, ІТ-консалтинг, послуги по підборі персоналу вищої управлінської ланки. Стратегічний консалтинг пов'язаний з корпоративним розвитком підприємства і полягає в

розробці управлінських рішень, пов'язаних з майбутнім розвитком підприємства, розробкою корпоративних стратегій, стратегічним позиціонуванням і забезпеченням стійких конкурентних переваг клієнтів. Операційний консалтинг пов'язаний з операційним розвитком підприємства і полягає в підвищенні ефективності операційного управління. Організаційний консалтинг пов'язаний з організаційною функцією управління і полягає в підвищенні ефективності організаційного управління. ІТ-консалтинг пов'язаний з інформаційно-технологічним розвитком підприємства і полягає в оптимізації інформаційної системи управління. Підбір персоналу вищої управлінської ланки полягає в підборі і оптимізації управлінських команд, вищого управлінського персоналу.

2. Назвіть типи консалтингових послуг за методологією їх проведення.

За методологією проведення виділяють експертне, процесне, навчальне і інтегроване консультування. Експертне консультування припускає виконання всього спектру робіт, від діагностики діяльності компанії до вироблення конкретних стратегічних і тактичних рішень і рекомендацій консультантами. Роль клієнта при цьому полягає в наданні консультантові необхідної інформації, контроль його діяльності, розуміння, ухвалення його рекомендацій і вироблення відповідних управлінських рішень. Процесне консультування припускає на додаток до експертного участь клієнта в розробці рекомендацій. Навчальне консультування припускає реалізацію програм по навчанню персоналу організації, підприємства в різних формах. Інтегроване консультування припускає поєднання процесного і експертного консультування, а навчальне консультування розглядається при цьому як різновид експертно-процесного консультування.

3. Назвіть групи консалтингових послуг за галузями управлінської діяльності, що є у Європейському довіднику консультантів.

За галузями управлінської діяльності виділяють консультування з загальних питань управління, яке потребує від консультанта володіння різними методами і інструментами управління, зокрема стратегічного; адміністрування, що потребує вміння оптимізувати управління компанією; фінансового управління, що припускає надання допомоги в пошуку джерел фінансових ресурсів; оцінці поточної фінансової ефективності діяльності компанії тощо;

управління кадрами, яке включає оптимізацію залучення і використання людських ресурсів компанії; маркетингу, яке забезпечує адаптивність компанії до умов зовнішнього середовища; виробництва, яке припускає ухвалення рішень в галузі отримання продукції потрібної якості, в потрібній кількості, в строк, з мінімальними витратами; послуги з інформаційних технологій, яке включає розробку рекомендацій по впровадженню систем автоматизованого проектування і автоматизованих систем управління, інформаційно-пошукових систем, застосуванню комп'ютерів у різних функціональних сферах; спеціалізовані послуги – ті види послуг, які відрізняються методами або об'єктами консультування.

4. Поясніть, що таке якість послуг?

Якість консалтингових послуг – поняття суб'єктивне, оскільки кожен клієнт і консультант мають свої поняття якості і цінності консультування. Воно обумовлене ефективною побудовою стосунків клієнта і консультанта. Якість – є результат дії цілого ряду чинників, зокрема: якості управління консультаційним бізнесом; якості процесу консультування; якості рекомендацій консультантів; якості інформаційно-методичного забезпечення; якості досвіду клієнта.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Яку діяльність проводить консультант при стратегічному консультуванні?
2. Які питання вирішує консультант при операційному консультуванні?
3. На що орієнтований організаційний консалтинг?
4. Які методики використовує консультант по підбору персоналу?
5. Як ви розумієте різницю між процесним і експертним консультуванням?
6. Що включає експертне консультування?
7. Яка мета процесного консультування?
8. Які переваги навчального консультування ви можете назвати?
9. Які рівні якості консалтингових послуг виділяє Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки й управління?
10. Що може служити критеріями оцінки якості консалтингових послуг?
11. Якими критеріями якості оперує клієнт при виборі консалтингової компанії?

12. Які форми оплати праці консультантів застосовують у світі?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Складіть перелік робіт, які ви змогли б виконувати для клієнта у сфері консалтингу з питань економіки, маркетингу або менеджменту і оформіть його у вигляді своєї пропозиції.
2. Розробіть програму з навчального консультування для торгової фірми. Вона повинна включати навчальний процес для різних категорій робітників.
3. Знайдіть в Інтернеті приклади виконаних консалтингових проектів. Опишіть три приклади письмово і визначте, до якого типу або виду відноситься кожен з них.
4. Сформууйте ціни на консалтингові послуги для абонентського обслуговування клієнта, написання бізнес-плану, залучення інвестицій.
5. Складіть перелік галузей, в яких ви на основі знань, отриманих в процесі навчання, змогли б надавати консалтингові послуги.
6. Наведіть приклади консультування з питань загального управління, адміністрування, фінансового управління, управління кадрами, маркетингу, виробництва.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

- 1. Залежно від функціональних потреб клієнтів виділяють такі типи консалтингу:**
 - 1) стратегічний, операційний, організаційний, ІТ-консалтинг, підбір кадрів вищої управлінської ланки;
 - 2) експертний, процесний, навчальний, інтегрований;
 - 3) операційний, організаційний, експертний, процесний;
 - 4) експертний, процесний, навчальний, інтегрований, ІТ-консалтинг.
- 2. Залежно від методології проведення виділяють такі типи консалтингу:**
 - 1) стратегічний, операційний, організаційний, ІТ-консалтинг, підбір кадрів вищого управлінської ланки;
 - 2) експертний, процесний, навчальний, інтегрований;
 - 3) операційний, організаційний, експертний, процесний;
 - 4) експертний, процесний, навчальний, інтегрований, ІТ-консалтинг.
- 3. Стратегічний консалтинг пов'язаний з:**

- 1) інформаційно-технологічним розвитком підприємства і полягає в оптимізації інформаційної системи управління, зокрема у виборі, проектуванні, створенні і впровадженні інформаційних систем управління;
- 2) організаційною функцією управління і полягає в підвищенні ефективності організаційного управління, зокрема в розробці організаційної структури підприємства, підвищенні організаційної ефективності, оформленні бізнес-процесів;
- 3) операційним розвитком підприємства і полягає в підвищенні ефективності операційного управління, зокрема оптимізації бізнес-процесів, фінансових потоків, постановці управлінського обліку;
- 4) корпоративним розвитком підприємства і полягає в розробці управлінських рішень, пов'язаних з майбутнім розвитком підприємства, розробкою корпоративних стратегій, стратегічним позиціонуванням і забезпеченням стійких конкурентних переваг клієнтів.

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

- 1) процесним консультуванням;
- 2) експертним консультуванням;
- 3) навчаючим консультуванням;
- 4) інтегрованим консультуванням.

5. Процесне консультування:

- 1) включає весь спектр консалтингових робіт і не потребує участі клієнта;
- 2) включає процес діагностики і не потребує участі клієнта;
- 3) є таким, як і експертне консультування, але потребує участі клієнта;
- 4) потребує розкладу дій підприємства на процеси.

6. Процесне консультування виходить з переваг роботи:

- 1) у команді на основі довірчих стосунків;
- 2) поодиночі без втручання з боку клієнта;
- 3) з відкритим обміном думками про проблему;

4) у результаті якої компанія-клієнт отримує миттєвий результат.

7. Навчальне консультування:

- 1) потребує додаткових витрат часу на навчання персоналу;
- 2) є навчальним процесом;
- 3) є процес навчання управлінського персоналу;
- 4) усі відповіді правильні.

8. Інтегроване консультування - це:

- 1) сукупність експертного, процесного та навчального консультування;
- 2) сукупність експертного та процесного консультування;
- 3) сукупність процесного та навчального консультування;
- 4) сукупність експертного та навчального консультування.

9. У Європейському довіднику консультантів усі консалтингові послуги об'єднані в:

- 1) п'ять груп;
- 2) вісім груп;
- 3) одинадцять груп;
- 4) дванадцять груп.

10. Стратегічне планування, управління проектами, оцінка бізнесу відносяться до групи:

- 1) фінансового управління;
- 2) адміністрування;
- 3) виробництва;
- 4) загального управління.

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

- 1) маркетинг;
- 2) загальне управління;
- 3) спеціалізовані послуги;
- 4) немає правильної відповіді.

12. Мотивація, тренінги, організаційна культура відносяться до групи:

- 1) маркетинг;
- 2) загальне управління;
- 3) спеціалізовані послуги;
- 4) управління кадрами.

ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов : [17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12] / В. И. Алешникова. – М. : Инфра – М, 1999.
2. Бивас С. Руководство по управленческому консалтингу [Management Consulting. A Complete Guide to the Industry] / С. Бивас, Д. Твитчелл ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 288 с.
3. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование / В. А. Гончарук. – М. : Дело, 1998. – 248 с.
4. Князь С. В. Основи управлінського консультивання Навчальний посібник / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2006. – 156 с.
5. Цихан Т. В. Консалтинговые услуги в Украине : ценовая политика / Т. В. Цихан // Журнал «Теория и практика управления». – 2003. – №4.
6. Красовский Ю. Д. Сценарии организационного консультирования: учеб. пособие / Ю. Д. Красовский ; Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки фин. и управленческих кадров. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 366 с.
7. Макхем К. Управленческий консалтинг / К. Макхем ; пер. с англ. – М. : Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
8. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг : учеб. пособие. / Г. И. Маринко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 381 с.
9. Евстигнеева Т. В. Маркетинговое консультирование : учебное пособие / Т. В. Евстигнеева, С. А. Рыбченко. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 170 с.
10. Невис Э. Организационное консультирование [Organizational Consulting. A Gestalt Approach] / Э. Невис ; пер. с англ. – СПб. : Издательство Пирожкова. – 2002. – 224 с.
11. Новое в разделе «Консалтинг». Ценообразование консалтинговых услуг [Электронный ресурс] / сайт «Библиотека I2R.RU». – Режим доступа: <http://www.i2r.ru>. – Загл. с экрана.
12. Обзор рынка менеджмент-консалтинговых услуг [Электронный ресурс] / сайт Консалтингового объединения «Навигатор». – Режим доступа: <http://www.navigator.net.ua>. – Загл. с экрана.

13. Посадский А. Основы консалтинга : пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин / А. Посадский. – М. : Издательство Высшей школы экономики, 1999. – 240 с.
14. Уикхем Ф. Консалтинг в управлении проектами / Ф. Уикхем. ; пер. 2-го англ. изд. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 368 с.
15. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг / Коммерсант XXI. – М. : Альпина Паблишер, 2002.
16. Управленческое консультирование : в 2-х т. / под ред. М. Кубра ; пер. с англ. – М. : СП «Интерэксперт» ; Междунар. акад. менеджмента, 1992. – Т.1. – 319 с., Т.2. – 350 с.
17. Трофимова О. К. Международная классификация консалтинговых услуг [Электронный ресурс] / О. К. Трофимова. – Режим доступа: <http://www.spbc.ru/>. – Загл. с экрана

1.3. КОНСАЛТИНГОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРАЦЯ КОНСУЛЬТАНТА

КЛАСИФІКАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У світовій практиці консультування виділяють п'ять основних типів консультаційних організацій [10].

Перший тип – це *багатопрофільні компанії*, що спеціалізуються на аудиті, інформаційних технологіях, юридичному і фінансовому консультуванні. У таких компаніях управлінський консалтинг – це додаткова послуга. Вона розглядається як послуга, що надається в комплексі однією консультаційною командою, хоча фахівець з управління в такій компанії виконує роль допоміжного співробітника.

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

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

Четвертий тип – *партнерство*. Це група консультантів, кожен з яких хороший фахівець у своїй галузі, має свою клієнтуру і може працювати незалежно від інших. Круг таких партнерів складається частіше всього з 6-8 чоловік. Періодично вони запрошують один одного в свої консультаційні проекти для спільної роботи у клієнта, переймають один у одного досвід, проводять внутрішні семінари для сумісного обговорення складних випадків, нових тенденцій, літератури, підготовки сумісних публікацій.

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

У світовому консалтингу наголошується тенденція постійного відтоку фахівців з організацій перших трьох типів в дві останні, що

пов'язане з переростанням фахівців даної організації, отриманням хорошої професійної підготовки і бажанням почати самостійний бізнес.

Сьогодні на ринку консалтингових послуг працюють *великі, середні і дрібні фірми*. Частина з них є спеціалізованими, частина орієнтується на певні галузі або клієнтів. Більшість великих консалтингових фірм світу за своїм походженню є американськими, але кожна з них зазвичай має філії в декількох десятках країн, від 50% до 100% персоналу яких складають місцеві консультанти. Діяльність філій регулюється законами країни їх місцезнаходження. Найбільш відомими у світі в даний час є такі консалтингові фірми, як: Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young, KPMG, Deloitte&Touche, Artur Andersen, A.T. Kearney, McKinsey & Company, The Boston Consulting Group.

Нижче наведена інформація про 30 найбільших консультаційних фірм світу. На них припадає близько 50% світового обороту консалтингових послуг.

30 НАЙБІЛЬШИХ ЗАГАЛЬНОСВІТОВИХ КОНСАЛТИНГОВИХ ФІРМ

The Alexander Consulting Group – US
American Management Systems – US
Andersen Consulting – US
Bain & Company – US
Roland Berger & Partner – Germany
Booz-Allen & Hamilton – US
Bossard Consultants – France
The Boston Consulting Group – US
Cegos – France
Coopers & Lybrand – UK
CSC Consulting – US
DMR Group – Canada
Deloitte Touche Tohmatsu International – US
Ernst & Young – US
Gemini Consulting – US
Grant Thornton International – US
The Hay Group – US
Hewitt Associates – US
A Foster Higgins & Co – US
AT Kearney – US
KPMG Peat Marwick – The Netherlands
Arthur D. Little – US

McKinsey & Co – US
Mercer Consulting Group – US
PA Consulting – UK
P-E International – UK
Price Waterhouse – UK
Alexander Proudfoot – US
Towers Perrin – US
The Wyatt Company – US

Великі консалтингові фірми володіють рядом переваг як з погляду клієнтів, так і з погляду консультантів, які працюють в них.

Перш за все, великі фірми володіють *більшою фінансовою стабільністю*, тому знижуються ризики припинення або нестабільної їх праці до закінчення проекту, в якому вони беруть участь. Крім того, великі диверсифіковані консалтингові фірми зазвичай мають свої регіональні представництва, які здійснюють управління регіональними проектами. Це дозволяє клієнтам у будь-який момент звертатися до партнерів або керівників обраної ними консалтингової компанії.

Великі консалтингові фірми часто *використовують надійні й ефективні методи при управлінні великими проектами*. Самі по собі такі методи не гарантують успіх проектів, але означають вищу вірогідність їх успішного виконання. У зв'язку з цим велике значення має підбір висококваліфікованих кадрів. *У штаті найбільш великих консалтингових фірм часто працюють достатньо досвідчені менеджери проектів*, які мають безпосередній досвід управління великомасштабними проектами. Багато консультантів здобули необхідні знання і навички роботи під час своєї праці в таких великих диверсифікованих консалтингових фірмах.

Великі фірми *мають величезний досвід співпраці з багатьма клієнтами*. Крім того, вони *мають більш відомий бренд*, що чудово зарекомендував себе в порівнянні з фірмами меншого розміру. Великі фірми *спроможні з великим успіхом боротися за отримання великих контрактів*, здатних забезпечити роботою більшу кількість своїх співробітників. Вони *володіють можливостями вирішення відразу всього набору поставлених клієнтом завдань*. При обговоренні контракту з потенційним клієнтом співробітникам великої фірми непотрібно зайвий раз доводити клієнтові свою професійну спроможність, оскільки велика фірма вже *володіє достатньо високою репутацією*.

Проте робота у великій консалтинговій компанії допускає високий рівень участі в корпоративній політиці і пов'язані з цим *проблеми бюрократії*. У великій компанії *менш помітний внесок кожного співробітника в роботу*, що у свою чергу, дуже сильно впливає на *можливість службового зростання*; *менший розмір заробітної плати*, що є наслідком великих накладних витрат. З цим зв'язаний також ще один недолік роботи великої консалтингової компанії – *вища вартість її послуг для клієнтів*.

Компанія-клієнт, вибираючи консалтингову фірму, повинна не просто перевірити рекомендації і відгуки про її роботу, а звернути увагу на професіоналізм і досвідченість окремих членів команди, які працюватимуть над проектом, оскільки в даному випадку отримується не абстрактне ім'я фірми, а знання, навички і досвід роботи її конкретних співробітників.

Багато компаній-клієнтів вважають за краще користуватися послугами *невеликих консалтингових фірм* (середніх або дрібних), тому що останні виконують свою роботу за меншу платню, ніж великі консалтингові фірми, і з більшою стабільністю, чим незалежні консультанти. У цьому полягає основна перевага таких фірм.

Як правило, невеликі спеціалізовані фірми не в змозі задовольнити усі бізнес-потреби клієнтів і *фокусують свої ресурси і бізнес-діяльність тільки на деяких з них, займаючи спеціальну галузь або певну нішу*.

Невеликі, спеціалізовані консалтингові фірми *прагнуть наймати найбільш досвідчених і кваліфікованих фахівців*, багато хто з яких отримав досвід роботи у великих консалтингових фірмах. Для залучення таких фахівців невелика консалтингова компанія готова платити *високу заробітну плату висококваліфікованому співробітникові порівняно з великими фірмами*. Тому багато дуже досвідчених консультантів вважають за краще працювати в таких фірмах. Крім того, вони усвідомлюють, що для успішної кар'єри необхідно працювати в команді, тому не вибирають шлях незалежного консультування, якому властивий високий ступінь невизначеності.

Важливим аргументом у виборі невеликої консалтингової фірми для досвідченого консультанта є *обмежений рівень бюрократії в порівнянні з крупною компанією*. У ній їх робота не залишиться *непоміченою* і вони зможуть отримати визнання значності їх внеску в

загальну справу. У них з'являється можливість більшої гнучкості в ухваленні рішень.

Негативними моментами для консультанта, який вибрав як місце роботи невелику консалтингову фірму, є те, що такі фірми *не володіють тим рівнем комфорту, який характерний для великих консалтингових компаній*. У невеликій консалтинговій фірмі при меншій загальній кількості консультантів *менше вірогідність отримати допомогу з боку своїх колег*. У зв'язку з цим різкіше виявляються недоліки окремих консультантів, знижується вірогідність допомоги з боку колег у складних ситуаціях і підвищується відповідальність за ухвалення рішень. Консультант уже не може сподіватися на те, що хтось замість нього зможе вирішити складні проблеми.

Ще одним недоліком невеликої консалтингової фірми є *невисока стабільність роботи на ринку*. Так скорочення місткості сегменту, на якому спеціалізується консалтингова фірма, приводить до посилювання конкуренції і підвищення ризиків, а також гостро встає проблема якості.

Деякі дуже досвідчені *консультанти*, фахівці в своїй галузі вважають краще працювати *незалежно* від яких-небудь консалтингових фірм. Це дає їм *можливість отримати більшу винагороду*, чим при роботі в команді. Клієнт зазвичай платить консультантові значно менше, чим крупній фірмі, але незалежний консультант все одно заробляє більше, ніж штатний консультант консалтингової фірми, оскільки у нього відсутні витрати на маркетинг або корпоративні накладні витрати. Незалежні консультанти також *володіють більшою свободою дій*, вони не скуті правилами корпоративної політики, *володіють гнучкістю в зміні робочого середовища*.

Основними перевагами роботи компанії-клієнта з незалежним консультантом є значна економія коштів і можливість отримати консультацію тих фахівців, які є експертами в специфічних функціональних і технічних галузях діяльності компанії.

Проте робота незалежного консультанта пов'язана із *значним ризиком*, вираженим в проблемі забезпечення постійної зайнятості. Для незалежного консультанта бажано отримати довгострокові проекти. Крім того, незалежні консультанти часто *ризикують своєю репутацією*, оскільки, якщо проект буде реалізований не дуже успішно, то вся провина за це може бути покладена на них.

Додатковим чинником ризику для незалежного консультанта є також *проблема підтримки високого професійного рівня.*

Компанії, які наймають незалежного консультанта, також йдуть на певний ризик. Це пов'язано з невпевненістю в тому, що ними найнятий найкращий з наявних консультантів, а також існує проблема ризику використання нестандартних методик.

УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Успішність діяльності консалтингової компанії і якості її послуг визначається рівнем організації системи управління. Система управління є сукупністю цілей, функцій, принципів і методів управління, структури управління. До бізнес-процесів, що визначають ключові чинники успіху консалтингової організації, окрім безпосередньо надання консалтингових послуг, належать процеси організації внутрішньої діяльності, управління персоналом і інформаційного забезпечення консультаційної діяльності.

Основними напрямками розвитку системи менеджменту в консалтинговій компанії є [12]:

- вдосконалення організаційної структури;
- розвиток механізмів мотивації персоналу;
- формування корпоративної культури;
- впровадження маркетинг-менеджменту.

Зарубіжний і вітчизняний досвід функціонування великих консалтингових компаній показує, що найбільш ефективна організаційна структура їх побудови заснована на використанні комплексного підходу, в основі якого лежить виділення трьох наступних структурних блоків:

1) *основної діяльності (підрозділів по видах консалтингу, галузям народного господарства);*

2) *забезпечення основної діяльності (маркетингові, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні та інші служби);*

3) *регіонального розвитку (дочірні фірми, філії, представництва).*

Організаційна структура невеликих консалтингових фірм значно простіша, проте обов'язковою для них є наявність перших двох блоків. Ці блоки можуть не мати цілих підрозділів і служб, але вони представлені персоналом основної діяльності (консультантами з видів консалтингу, галузей народного господарства або консультантами-

універсалами) і персоналом, який забезпечує основну діяльність (маркетологами, фінансистами-бухгалтерами, ІТ-спеціалістами).

Важливим елементом управління консалтинговою організацією є мотивація праці консультантів. Побудова системи мотивації персоналу має бути орієнтована на досягненнях стратегічних завдань консалтингової компанії. Для розвитку механізмів мотивації персоналу необхідний комплексний підхід, який включає зміст праці; відношення власності; матеріальні стимули; техніко-ергономічні умови праці; моральні чинники; соціальні стимули; управлінські зв'язки; корпоративна культура (рис. 1.8) [6].



Рис. 1.8. Система мотивації праці персоналу консалтингової компанії

Стимул «*зміст праці*» визначається творчим характером діяльності консультантів і експертів і припускає наявність певної свободи ухвалення рішень. Стосунки власності визначаються наявністю акцій консалтингової компанії і участю працівників у розподілі прибутку.

Зарубіжний досвід участі працівників в капіталі підприємств Німеччини, Швеції, Франції (преміювання акціями, персональні конвертиблі – надання працівником позики фірмі, в якій він працює, і отримання після закінчення встановленого терміну її акцій на пільгових умовах) показує, що в цілому стосунки власності надають стимулюючу дію і підсилюють зацікавленість персоналу в досягненні максимальних результатів.

Матеріальна мотивація співробітників консалтингової організації повинна пов'язувати результати роботи консультанта з результатами роботи підрозділів і компанії в цілому. Зокрема, при формуванні преміальної системи виділяють категорії преміювання і групи персоналу, які преміюватимуться (керівники, консультанти-професіонали, співробітники, які допомагають консультантам). Джерелами винагороди є фонд оплати праці і прибуток.

Структура *техніко-ергономічних* стимулів включає оснащення робочого місця сучасною оргтехнікою, меблями; облаштування службових приміщень; режим роботи (стимулювання індивідуальним гнучким графіком роботи, творчими відпустками тощо); охорона та умови праці.

Розвиток управлінських зв'язків заснований на таких основних механізмах: підвищенні ступеня поінформованості колективу про стан справ в консалтинговій компанії, забезпеченні доступності керівництва; розвитку колективних методів ухвалення рішень. Для розвитку *системи моральної мотивації* використовують різні форми суспільного визнання професійних досягнень працівника (команди проекту). До *соціальних стимулів* вискоєфективної праці належать механізми забезпечення соціальної захищеності співробітників консалтингової компанії; інструменти розвитку творчого потенціалу персоналу; методи довгострокового планування кар'єри.

Серед *корпоративних механізмів мотивації* персоналу виділяють: наявність чітко сформульованої і загальноновизнаної місії консалтингової компанії, стратегії її розвитку; позитивний імідж, налагоджену систему зовнішніх і внутрішніх комунікацій; закріплення норм корпоративної культури і ділової етики у відповідних документах (кодексах); корпоративні традиції (свята, ритуали), знаки корпоративної приналежності, дрес-код. Усі ці важелі сприяють вихованню відчуття причетності працівника до справ компанії, професіоналів, що розділяють загальну систему норм і цінностей.

Важливе значення в сучасних умовах розвитку ринку має маркетинговий менеджмент консалтингових організацій, використання якого в значній мірі сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності. Він заснований на клієнтоорієнтованості, бренд-менеджменті, формуванні ефективної системи просування послуг консалтингової організації.

ФАХІВЦІ З КОНСАЛТИНГУ

Консультант – це фахівець, який володіє знаннями в конкретній галузі, який запрошений клієнтом для виконання роботи, що вимагає спеціальних знань і практичних навиків [7].

Завдання консультанта – провести експертну оцінку проблемного питання, пояснити, переконати, у разі потреби, допомогти в реалізації вироблених рекомендацій.

Відповідно до спеціалізації консультантів, виділяють консультантів-універсалів і консультантів-фахівців.

Консультант-універсал вивчає глобальні проблеми, вирішує питання, що вимагають багатосторонніх знань, що виходять за межі вузької спеціалізації.

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

Розрізняють також зовнішніх і внутрішніх консультантів.

Зовнішні консультанти – це незалежні консультаційні фірми або індивідуальні консультанти, які надають послуги на підставі договорів. Зокрема, незалежний консультант або фрилансер (від англ. freelance – вільний художник, позаштатний працівник) не є співробітником якої-небудь організації. Його запрошують працювати на якийсь час над певним проектом як фахівця, знання і досвід якого здатні підвищити ефективність і результативність всього проекту.

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

Наприклад, послуги консультанта в галузі організації і проведення досліджень знадобляться, якщо компанія планує організувати пошук, збір і обробку необхідної інформації, але вона не проводить дослідження регулярно, тому в її штаті немає працівників, які зможуть розробити і виконати дослідницький проект самостійно.

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

Запрошення на роботу внутрішнього консультанта, як правило, говорить:

про наявність певних достатньо серйозних проблем, за вирішення яких керівник готовий платити заробітну плату консультантові;

про те, що керівник або топ-менеджмент компанії є прогресивним в галузі менеджменту і маркетингу

про бажання керівника розвивати свою компанію, використовуючи додаткові ресурси.

Професія консультанта заснована на двох основних навиках – умінні проводити аналіз і умінні на основі цього аналізу виробляти рекомендації, що мають практичну спрямованість.

Щоб виконувати поставлені завдання, консультант повинен володіти певними професійними рисами і відповідати цілому ряду вимог [11].

1. Інтелектуальні здібності:

- здатність засвоювати матеріал швидко і легко;
- здатність спостерігати, підсумовувати, відбирати і оцінювати факти;
- здорові думки;
- індуктивний і дедуктивний логічний хід думки;
- здатність до синтезу і узагальнення;
- творча уява, оригінальне мислення.

2. Здатність розуміти людей і працювати з ними:

- повага до думки інших людей, терпимість;
- здатність передбачати і оцінювати людські реакції;
- легкість в налагодженні людських контактів;
- здатність завойовувати довіру і пошану;
- ввічливість і хороші манери;
- здатність вислуховувати співбесідника;
- уміння вести усне і письмове спілкування;
- здатність учити і навчати людей;
- здатність переконати і створити мотиви для дій.

3. Інтелектуальна й емоційна зрілість:

- стабільність у поведінці і діях;
- незалежність у висновках;

- здатність протистояти тиску ззовні і справитися з фрустрацією і невпевненістю;
- здатність діяти урівноважено і в спокійній об'єктивній манері;
- самоконтроль у всіх ситуаціях;
- гнучкість і адаптивність до змінних умов.

4. Особиста напористість і ініціатива:

- потрібний ступінь самовпевненості;
- здорове честолюбство;
- дух підприємництва;
- мужність, ініціатива і самовладність у діях.

5. Етика і чесність:

- щире бажання допомогти іншим;
- чесність;
- здатність усвідомити межі власної компетенції;
- здатність визнавати помилки і засвоювати уроки з невдач.

6. Фізичне і розумове здоров'я:

- здатність переносити специфічні робочі і побутові навантаження консультантів з питань управління.

Процес професійного розвитку консультанта припускає, що усі вони повинні підвищувати мотивацію і розвивати особові якості, пов'язані з професійним консалтингом. Відмітною якістю ефективно працюючих консультантів є те, що вони приділяють велику увагу рівню добробуту і успіхам клієнтів, що служить причиною тривалих, заснованих на взаєморозумінні, стосунків з ними.

У високопрофесійних консультантів є велика потреба в дії впливу на тих, хто їх оточують, тому вони активно розвивають здібності до управління, стратегічного мислення, умінню концентруватися на певних питаннях. Їм властиве прагнення досягати більшого, діяти продумано, порівнювати своє прагнення до досконалості і бажання бути неперевершеними у своїй галузі з реальними обставинами.

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

достатньою гнучкістю мислення і сприйняття реальності, яка дозволяє їм зрозуміти, оцінити і використовувати моделі мислення інших людей.

ПРОФЕСІЙНІ ОБ'ЄДНАННЯ КОНСУЛЬТАНТІВ

У світі існують різні професійні об'єднання консультантів, головними завданнями яких є забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг і професійної поведінки своїх членів.

У даний час у світі налічується 42 організації. Членство в них є корпоративним, тобто вони об'єднують консалтингові фірми.

Існують два провідних міжнародних професійних об'єднання консалтингових фірм: Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки і управління (FEACO) і Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (AMCF).

Перша заснована в 1960 році в Парижі. З 1991 року її штаб-квартира знаходиться в Брюсселі. Дана організація налічує 25 національних асоціацій і включає 1200 консалтингових фірм, в яких працюють близько 12 тис. консультантів.

Друга заснована в 1929 році в США і в середині 90-х років стала міжнародною. Її членами є американські консалтингові фірми, що мають філії у всіх країнах світу. Тому це транснаціональне об'єднання на відміну від FEACO, яке є міжнаціональним об'єднанням.

Індивідуальні консультанти також створили своє об'єднання – Інститут менеджмент-консалтингу (ІМС). Національні консалтингові інститути об'єднані в Міжнародну раду консалтингових інститутів з штаб-квартирою в Торонто (Канада).

Крім того, існують спеціалізовані асоціації, такі як Міжнародна асоціація консультантів по організаційному розвитку (IODA), місія якої полягає в наданні можливості впливати на процеси організаційного розвитку за допомогою обміну досвідом і відкритого спілкування консультантів, а також Асоціація консультантів по підбору вищого управлінського персоналу (AESC), яка об'єднує консалтингові компанії, що займаються пошуком управлінських кадрів по всьому світу.

Окрім професійних консалтингових асоціацій, існують також організації, в які консультанти включаються разом з іншими фахівцями у галузі менеджменту: викладачами, професійними

менеджерами тощо. До таких організацій належать Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної і Східної Європи (CEEMAN), Американська асоціація менеджменту (АМА), Всеяпонська федерація менеджмент-організацій (ZEN-NOH-REN) [7].

Усі перераховані організації займаються регулюванням консалтингових послуг на основі [9]:

- створення і використання внутрішніх кодексів етики і стандартів практики професійних асоціацій консультантів й інших фахівців у галузі професійної підтримки бізнесу (аудиторів, юристів, фахівців з підбору кадрів), кваліфікаційних вимог до членства;

- дотримання системи державних нормативних актів і стандартів, прямо або побічно регулюючих ринок професійних послуг;

- дотримання і застосування міжнародних стандартів якості надання послуг, розроблених Міжнародною організацією по стандартизації (ISO), а також стандартів Європейського фонду управління якістю (EFTQM), їх конкретизація по відношенню до консалтингових послуг;

- дотримання системи правил найму консультантів, прийнятих в урядових і міжурядових організаціях: ЄС, ЄБРР, Світовому банку тощо;

- участь в створенні системи внутрішніх правил консалтингових фірм;

- участь в створенні системи правил відбору і найму консультантів у фірм-клієнтів.

Розроблені кодекси виражають стандарти професійної поведінки, яких в обов'язковому порядку повинні дотримуватися консалтингові фірми й індивідуальні консультанти в стосунках з клієнтами, колегами, членами споріднених професій, суспільством.

Наприклад, члени Європейської федерації асоціацій консультантів по організації виробництва (FEASO) повинні підписатися під кодексом поведінки FEASO й у своїй діяльності уникати непрофесійної поведінки, а саме:

- не рекламувати послуги і фірми у вульгарній або комерційній манері;

- не приймати будь-які торгові комісійні знижки або компенсації будь-якого вигляду, якщо вони пов'язані з наданням послуг (не консалтингових) або товарів клієнтові;

- не брати участь в розділі прибутку фірм, що поставляють товари або якісь послуги клієнтам консультантів, так само як і не знаходитися під їх контролем. Забороняється також втаювати від клієнтів будь-яку свою зацікавленість, яка може вплинути на якість послуг консультантів;
- не нараховувати винагороду за надання послуг на будь-якій підставі, окрім прийнятої професійної шкали розцінок;
- не розголошувати конфіденційну інформацію, що стосується діяльності клієнтів консультантів;
- не платити або не приймати плату за офіційне представлення клієнтів, за винятком випадків, які відповідають визнаній і загальноприйнятій практиці в даній країні;
- не здійснювати будь-які дії, які суперечать законам професії.

Аналогічні правила поведінки декларують в кодексі, прийнятому Асоціацією фірм по управлінському консультуванню США (АСМЕ), закріплені в «Кодексі етики і стандартах професійної практики». У багатьох європейських країнах до початку 80-х років була заборонена реклама консалтингових послуг, як несумісна з професійними нормами консультування, оскільки недобросовісна реклама в даному виді бізнесу може завдати істотної шкоди компаніям-клієнтам. У європейських країнах в середовищі консультантів вважається неможливим поєднувати консалтинг з будь-якою посередницькою діяльністю, оскільки інакше консультант не може бути об'єктивним і виникає спокуса впливати на поведінку та ухвалення рішення клієнта з метою отримання додаткової особистої вигоди. Стандарти професійної практики носять рекомендаційний характер, але їх порушники стають відомі підприємствам і підприємцям. Асоціації розслідують усі скарги щодо порушення кодексів і вживають дисциплінарні заходи до винних.

ПРАВИЛА СВІТОВОГО БАНКУ. КЕРІВНИЦТВО ПО ВІДБОРУ Й НАЙМАННЮ КОНСУЛЬТАНТІВ ПОЗИЧАЛЬНИКАМИ СВІТОВОГО БАНКУ

Оцінка якості

Позичальник проводить оцінку кожної технічної пропозиції з урахуванням декількох критеріїв:

- а) досвід консультанта, який має значення для виконання завдання;
- б) якість пропонованої методики;
- в) кваліфікація основного пропонованого персоналу;
- г) передача знань, якщо ця вимога вказана в ТЗ,

д) ступінь участі у виконанні завдання громадян країни Позичальника, включених до складу основного персоналу.

Кожному з цих критеріїв даються оцінки від 1 до 100. Потім оцінки зважуються по їх вагомості і переводяться в бали. Приведені далі вагомості є індикативними. Фактичні процентні значення, які передбачається використовувати, повинні відповідати конкретним завданням і знаходитися у вказаному нижче діапазоні, а винятки мають бути затверджені Банком. Пропоновані вагомості вказуються в ППП.

Конкретний досвід консультанта: від 0 до 10 балів

Методологія від 20 до 50 балів

Основний персонал: від 30 до 60 балів

Передача знань: від 0 до 10 балів

Участь громадян країни Позичальника: від 0 до 10 балів

Разом: 100 балів

Оцінка вартості

Вартість повинна включати оплату роботи консультанта та інші витрати, такі як: поїздки, переклад, друкування звіту, секретарські послуги. Пропозиція з найменшою вартістю може отримати фінансовий бал, рівний 100. Як альтернатива при розстановці оцінок за вартість можна використовувати метод прямої пропорції або інші методи. Вживана методика має бути описана в ППП.

Сумісна оцінка за якістю і вартістю

Щоб отримати загальний бал, потрібно зважити бали по коефіцієнтам вагомості, отримані за якість і вартість і скласти їх. Вага «вартості» вибирається з урахуванням складності завдання і відносного значення якості.

Відбір за якістю (ОК)

ОК прийнятний для завдань таких типів:

а) складні або вузько спеціалізовані завдання, для яких важко розробити точне ТЗ і точно визначити витрати матеріально-технічних ресурсів, потрібні від консультантів, і відносно яких замовник чекає від консультантів демонстрації новаторських підходів в пропозиціях (наприклад, дослідження економіки країни, галузеві дослідження, багатогалузеві техніко-економічні обґрунтування, проектування установки по переробці небезпечних відходів, розробка генерального плану розвитку міста, реформи фінансового сектора);

б) завдання, які можуть мати важливі наслідки з погляду подальшої роботи і мета яких полягає в тому, щоб отримати найкращих експертів (наприклад, техніко-економічні обґрунтування і технічне проектування великих об'єктів інфраструктури, таких, як великі дамби; проведення досліджень економічної політики національного значення; дослідження управління великими державними відомствами);

в) завдання, які можуть бути виконані самими різними способами, що робить неможливим зіставлення пропозицій (наприклад, рекомендації з питань управління, а також галузеві дослідження і дослідження в галузі економічної політики, при проведенні яких цінність послуг залежить від якості аналізу).

Відбір за найменшою вартістю (ОНС)

Цей метод прийнятний тільки при відборі консультантів для виконання завдань, які носять типовий або стандартний характер (аудиторські перевірки, технічне проектування нескладних об'єктів і так далі), коли існують стала практика і норми. У рамках цієї методики встановлюється "мінімальний" прохідний бал за "якість".

Відбір консультантів за кваліфікацією (ОКК)

Цей метод застосовується до невеликих завдань, коли немає підстав для підготовки і оцінки конкурентних пропозицій. У таких випадках Позичальник готує ТЗ, запрошує консультаційні фірми прислати свідоцтва своєї зацікавленості у співпраці та інформацію про свій досвід і кваліфікацію, які мають значення для виконання завдання, складає короткий список фірм і вибирає ту, яка найбільше відповідає потрібній кваліфікації, а також має найкращі рекомендації. Вибраній фірмі пропонується представити загальну техніко-економічну пропозицію і потім приступити до переговорів за контрактом.

www.ua-tenders.com

РЕЗЮМЕ

1. Назвіть типи консалтингових організацій, що існують у світі.

У світовій практиці консультування виділяють п'ять основних типів консультаційних організацій: багатопрофільні компанії, що спеціалізуються на аудиті, інформаційних технологіях, юридичному і фінансовому консультуванні; спеціалізовані компанії, що працюють у будь-якій галузі управлінського консультування; лідерські організації, що створюються навколо сильної особи, висококваліфікованого фахівця; партнерські, що складаються з групи консультантів, кожен з яких хороший фахівець у своїй галузі, має свою клієнтуру і може працювати незалежно від інших; незалежні консультанти, які або мають юридичний статус на ринку або обходяться без нього.

2. Розкрийте переваги і недоліки роботи великих консалтингових фірм.

Великі фірми володіють більшою фінансовою стабільністю, мають свої регіональні представництва. У штаті найбільш великих консалтингових фірм працюють достатньо досвідчені менеджери проектів. Вони використовують надійні й ефективні методи при управлінні великими проектами, мають величезний досвід співпраці з багатьма клієнтами, більш відомий бренд, що дає змогу боротися за отримання великих контрактів. Однак робота у великій консалтинговій компанії припускає високий рівень участі в

корпоративній політиці і пов'язані з цим проблеми бюрократії. У великій компанії менш помітний внесок кожного співробітника в роботу, менший розмір заробітної плати, вища вартість її послуг для клієнтів.

3. Розкрийте переваги та недоліки роботи невеликих консалтингових фірм.

Невеликі консалтингові фірми виконують свою роботу за меншу платню, ніж великі консалтингові фірми, і з більшою стабільністю, чим незалежні консультанти. Багато дуже досвідчених консультантів вважають за краще працювати в таких фірмах, тому що рівень заробітної плати в них більший. Вони зможуть отримати визнання вагомості їх внеску в загальну справу. У невеликих фірмах обмежений рівень бюрократії в порівнянні з великою компанією. Однак такі фірми не володіють тим рівнем комфорту, який характерний для великих консалтингових компаній, а також їм притаманна невисока стабільність роботи на ринку.

4. Розкрийте переваги і недоліки роботи незалежних консультантів.

Незалежні консультанти володіють більшою свободою дій, вони не скуті правилами корпоративної політики, володіють гнучкістю в зміні робочого середовища. Основними перевагами роботи компанії-клієнта з незалежним консультантом є значна економія коштів і можливість отримати консультацію тих фахівців, які є експертами в специфічних функціональних і технічних сферах діяльності компанії. Проте робота незалежного консультанта пов'язана із значним ризиком, вираженим в проблемі забезпечення постійної зайнятості.

5. Назвіть основні структурні блоки управління консалтинговою організацією та аспекти мотивації консультантів.

Структурними блоками організації управління консалтинговою компанією є основний блок, який включає підрозділи по видах консалтингу, галузям народного господарства; блок забезпечення основної діяльності, який включає маркетингові, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні служби; блок регіонального розділу, який включає дочірні фірми, філії, представництва. Важливим елементом управління консалтинговою організацією є мотивація праці консультантів. Побудова системи мотивації персоналу має бути орієнтована на досягненнях стратегічних завдань консалтингової компанії. Для розвитку механізмів мотивації персоналу необхідний комплексний підхід, який включає зміст праці;

відношення власності; матеріальні стимули; техніко-ергономічні умови праці; моральні чинники; соціальні стимули; управлінські зв'язки; корпоративну культуру.

6. Дайте визначення поняття «консультант» і назвіть основні його риси.

Консультант – це фахівець, який володіє знаннями в конкретній галузі, який запрошений клієнтом для виконання роботи, що вимагає спеціальних знань і практичних навиків. Основними рисами консультанта є інтелектуальні здібності, здатність розуміти людей і працювати з ними, інтелектуальна й емоційна зрілість, особиста напористість і ініціатива, етика і чесність, фізичне і розумове здоров'я.

7. Назвіть провідні міжнародні професійні об'єднання консультантів.

Існують два провідних міжнародних професійних об'єднання консалтингових фірм: Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки й управління (FEACO) і Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (AMCF). Індивідуальні консультанти мають своє об'єднання – Інститут менеджмент-консалтингу (ІМС). Крім того, існують спеціалізовані асоціації, такі як Міжнародна асоціація консультантів по організаційному розвитку (IODA), а також Асоціація консультантів по підборі вищого управлінського персоналу (AESC).

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Що являють собою багатoproфільні консалтингові організації?
2. Що являють собою спеціалізовані консалтингові організації?
3. Що являють собою лідерські консалтингові організації?
4. У чому переваги та недоліки роботи консультанта у великій консалтинговій фірмі?
5. У чому переваги та недоліки роботи консультанта в невеликій консалтинговій фірмі?
6. У чому переваги та недоліки роботи клієнтів з невеликою консалтинговою фірмою?
7. У чому переваги та недоліки роботи незалежного консультанта?
8. У чому полягає завдання консультанта?
9. На яких професійних навиках заснована робота консультанта?
10. Якою діяльністю займаються об'єднання консультантів?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. За допомогою Інтернету знайдіть сайти об'єднань консультантів. Опишіть їх функції й основні положення кодексів.
2. Наведіть приклади багатoproфільних, спеціалізованих і лідерських організацій.
3. Складіть анкету для прийому на роботу консультанта в консалтингову фірму.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. **Визначити тип консалтингової організації, яка спеціалізується на аудиті, інформаційних технологіях, юридичному і фінансовому консультуванні:**
 - 1) спеціалізована;
 - 2) лідерська;
 - 3) партнерська;
 - 4) багатoproфільна.
2. **Визначити тип консалтингової організації, яка спеціалізується в якій-небудь галузі управлінського консультування:**
 - 1) спеціалізована;
 - 2) лідерська;
 - 3) партнерська;
 - 4) багатoproфільна.
3. **Визначити тип консалтингової організації, яка створюється навколо сильної особи, висококваліфікованого фахівця:**
 - 1) спеціалізована;
 - 2) лідерська;
 - 3) партнерська;
 - 4) багатoproфільна.
4. **Визначити тип консалтингової організації, яка об'єднує групу консультантів, кожен з яких досвідчений фахівець у своїй галузі, має свою клієнтуру і може працювати незалежно від інших:**
 - 1) спеціалізована;
 - 2) лідерська;
 - 3) партнерська;
 - 4) багатoproфільна.
5. **Продовжити визначення: «Консультант – це фахівець, який володіє знаннями з конкретної галузі,**

- 1) який запрошений клієнтом для виконання роботи, що вимагає спеціальних знань і практичних навиків;
- 2) який володіє спеціальними методиками щодо рішення проблем;
- 3) який має посвідчення консультанта;
- 4) який працює у консалтинговій фірмі».

6. Завдання консультанта –

- 1) вирішити проблему клієнта;
- 2) розробити методику вирішення проблем;
- 3) провести експертну оцінку проблемного питання, реалізувати рекомендації;
- 4) провести експертну оцінку проблемного питання, пояснити, переконати, у разі потреби, допомогти в реалізації розроблених рекомендацій.

7. Професія консультанта заснована на двох основних навичках:

- 1) вмінні проводити консультацію і вмінні розмовляти з клієнтом;
- 2) вмінні проводити аналіз і вмінні виробляти пропозиції, що мають практичну направленість;
- 3) мати теоретичні знання та практичні навички;
- 4) мати теоретичні знання і вміння проводити аналіз.

8. По спеціалізації виділяють:

- 1) консультанта-універсала, консультанта-спеціаліста;
- 2) зовнішнього консультанта, внутрішнього консультанта;
- 3) консультанта-практика, консультанта-універсала;
- 4) консультанта-практика, консультанта-спеціаліста.

9. Консультування засноване на компетентності, репутації, взаємовідносинах і

- 1) ціноутворенні;
- 2) теоретичних засадах;
- 3) етиці;
- 4) усі відповіді правильні.

10. Внутрішній консультант має такі негативні моменти, як

- 1) недостатність інформації про компанію;
- 2) використання методик, неадаптованих до організації;
- 3) необхідність виплачувати постійну зарплатню;
- 4) усі відповіді правильні.

11. Зовнішній консультант має такі негативні моменти, як

- 1) необхідність виплачувати постійну зарплатню;
- 2) відсутність можливості накопичувати досвід;
- 3) використання методик, неадаптованих до організації;
- 4) усі відповіді правильні.

ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Вельтман М. Консалтинг в России : введение в профессиональные методы работы : практическое пособие / М. Вельтман, В. И. Маршев, А. П. Посадский. – М. : Национальный фонд подготовки кадров, 1998. – 128 с.
2. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності : навч. посібник / В. А. Верба, Б. І. Решетняк. – К. : КНЕУ, 2000. – 244 с.
3. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге [Consultant – Market Yourself] / Р. Джентл ; пер. с англ. под ред. Н. А. Лапиной. – СПб. : Издательский Дом «Нева», 2003. – 192 с.
4. Дудченко В. С. Абсолютный консультант, или секреты успешного консультирования / В. С. Дудченко. – М. : Кватро-Принт, 2004. – 240 с.
5. Лузин А. Е. Ассоциации консультантов по управлению и кодекс их деятельности / А. Е. Лузин // ЭКО. – 2005. – №11. – С. 102-104.
6. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Д. Майстер. – М. : Альпина Паблишер, 2003.
7. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг : учеб. пособие / Г. И. Маринко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 381 с.
8. Плотников Н. И. Кодекс профессионального поведения консультанта по управлению / Н. И. Плотников // Люди дела. – 2002. – № 2(23).
9. Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – М. : ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
10. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 863 с.
11. Управленческое консультирование : в 2-х т. / под ред. М. Кубра ; пер. с англ. – М. : СП «Интерэксперт», Междунар. акад. менеджмента, 1992. – Т.1. – 319 с., Т.2. – 350 с.
12. Управленческое консультирование. Введение в профессию [Management Consulting. A guide to the profession (fourth edition)] / пер. с англ. ; научн. редактор Гладышев А. А. – Планум, 2004. – 976 с.

1.4. КОНСАЛТИНГОВИЙ ПРОЦЕС

ПОНЯТТЯ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЦЕСУ І ЙОГО СТРУКТУРА

Консалтингові послуги розглядаються частіше не як поодинокі послуги, а як консалтингові проекти. Це пов'язано зі складністю проблем, за вирішенням яких звертаються клієнти, з великим обсягом часу, потрібним на їх виконання, з людськими ресурсами, що можуть бути задіяними в процесі. Проект (від латинського *projectus* — кинутий вперед) — це унікальна діяльність, що має початок і кінець в часі, направлена на досягнення заздалегідь певного результату/мети. Для досягнення очікуваного результату консалтингового проекту потрібно здійснити процес консультування.

Процес консультування є логічним ланцюжком процедур, що виконуються спільно консультантом і клієнтом для вирішення проблем і здійснення змін.

Поняття процесу консультування не є тотожним до поняття проекту ні в часі, ні в процедурах, тому що він включає передпроектну, проектну і післяпроектну стадії [11]. Тобто проект — це частина консалтингового процесу, що потребує передпроектних і післяпроектних процедур. Кожен етап має свою мету.

У літературі можна знайти й інші варіанти назв етапів або стадій консалтингового процесу. Так, Мілан Кубр [13] виділяє в процесі консультування:

- етап підготовки, що включає перший контакт, попередній діагноз проблеми, план завдання, пропозицію клієнту, контракт на консультування;

- етап діагнозу, що включає концептуальну основу діагнозу, виявлення необхідних фактів, джерела та шляхи отримання інформації, аналіз фактів, зворотний зв'язок з клієнтом;

- етап планування дій, що включає пошук ідей для рішень, розробку і оцінку альтернатив, показ клієнту пропозицій по впровадженню змін; впровадження, що розглядає роль консультанта у фазі впровадження, планування і контроль за впровадженням, навчання і підготовку кадрів в організації клієнта;

- завершальний етап, на якому проводиться оцінка, подальша робота та підсумковий звіт.

К. Макхем консалтинговий процес зводить до трьох блоків, або етапів: підготовка, виконання та завершення [9]. Г. І. Марінко виділяє передконтрактний, контрактний та післяконтрактний етапи консалтингового процесу [10]. На наш погляд, найбільш вдалим та сучасним є розглядання процесу консультування О. Посадським як проекту з попередніми (передпроектними) та завершальними (післяпроектними) процедурами.

У процесі консультування консультант і клієнт сумісно йдуть шляхом від першого контакту через встановлення взаєморозуміння проблеми, шляхів її вирішення до отримання результату – задоволення клієнта і консультанта від впровадження змін. Структура та орієнтовний зміст консультаційного процесу представлені в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Структура та зміст процесу консультування

Стадії	Процеси	Зміст	Тривалість
1	2	3	4
Передпроектна	Підготовка	розуміння проблеми; пошук консалтингової компанії; перший контакт; постановка проблеми клієнтом; попереднє визначення параметрів проекту; перша зустріч; вибір консалтингової компанії; розробка технічного завдання клієнтом; попередній діагноз проблеми консультантом; подання пропозиції клієнту; підписання контракту.	2-4 дні
Проектна	Діагностика	збір інформації; експрес-аналіз; систематизоване виявлення проблеми; виявлення факторів, що впливають на проблему; аналіз і синтез факторів; висновки; звіт.	1-3 тижні

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
	Планування дій та прийняття рішень	формування плану дій для розробки і реалізації програм; вибір сумісно з клієнтом пріоритетних проблем; визначення поля допустимих рішень; оцінка альтернатив; вироблення конкретних рішень; пропозиції по здійсненню змін; планування дій по реалізації рішень.	1-2 тижні
	Впровадження	розробка програм і детальних графіків; підготовка персоналу до впровадження програм; реалізація програм і графіків; контроль за ходом реалізації; коригування програм і графіків за необхідністю; надання допомоги в реалізації рішень; коригування пропозицій; передача знань від компанії консультанта до компанії клієнта.	2-10 місяців
Післяпроектна	Закінчення	підсумковий звіт; взаємна оцінка результатів проекту; складання актів; кінцеві розрахунки по зобов'язанням.	до 1 місяця

ПЕРЕДПРОЕКТНА СТАДІЯ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЦЕСУ

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

Передпроектна стадія починається з усвідомлення клієнтом проблеми, яку він допускає вирішити за допомогою консультантів. Далі йде збір інформації про консалтингові фірми, які працюють на

ринку консалтингових послуг. Щоб дізнатися про них використовують Інтернет, за допомогою якого відвідують сайти консалтингових фірм; шукають інформацію в довідниках, використовують рекламну інформацію, рекомендації партнерів; вивчають статті та інші публікації спеціалістів у проблемній сфері тощо. На основі зібраної інформації роблять попередній відбір фірм, з якими є сенс вступити в контакт. Перший контакт може відбуватися як за допомогою Інтернету – запит на сайті, e-mail, Skype та інші існуючі способи, так і за допомогою телефону, факсу або при безпосередньому контакті.

При першому контакті клієнт робить постановку проблеми (загальне формулювання проблеми) і запит на можливість фірми вирішити дану проблему. Якщо проводиться тендер, то висилаються умови участі у ньому. Перші контакти – це фактично знайомство клієнта (фірми-клієнта) з консультантом (консалтинговою фірмою) на базі інформації і комунікацій між ними. Говорячи мовою проектного менеджменту, відбувається представлення команд проекту, попереднє визначення його меж і глибини, потрібних ресурсів (рис. 1.9).

У процесі вибору клієнт ухвалює рішення про покупку професійної послуги. При цьому він визначає коло фірм і консультантів, з якими міг би співробітничати. Далі, після ретельного відбору, круг звужується до декількох претендентів, досить поважних і компетентних.

На наступному етапі процес відбору переходить від інституційних характеристик компанії до характеристик осіб, з якими співробітничатиме фірма. Тому важливим моментом є загальне враження, яке справляє консультант на клієнта, ступінь його обізнаності.

Вибір консультантів або консалтингової фірми відбувається на основі ряду чинників:

- професійної репутації консультанта або фірми;
- популярності консалтингової фірми і позиції в рейтингу;
- наявності інформації про фірму в довідниках, спеціалізованих виданнях, Інтернеті;
- досвід роботи;
- результати інших проектів;
- рекомендації інших клієнтів;
- якість пропозицій і презентацій;

- вартість послуг у співвідношенні з якістю;
- особисті характеристики, уміння завоювати розташування клієнта;
- рівень рекламних матеріалів, зокрема візитних карток;
- попередній позитивний досвід роботи з даною фірмою або консультантом.



Рис.1.9. Комунікаційні процеси на етапі підготовки передпроектної стадії консалтингового процесу

Для того, щоб завоювати довіру клієнта необхідно:

- знайти індивідуальний підхід і стати корисним;
- привернути увагу клієнта, дізнавшись, що його цікавить, і запропонувати те, що він може купити;
- показати свою обізнаність про клієнта;

- створити умови, при яких клієнт відчує себе впевнено;
- продемонструвати рівень знань галузі;
- прагнути ставити більше запитань, а не прорікати істини;
- уміти активно слухати;
- показати клієнтові ті вигоди, які він отримає від співпраці.

Обраній консалтинговій фірмі представляється технічне завдання (у загальноприйнятому англomовному варіанті «*term of reference*»), в якому формулюються завдання для консультантів. Роль клієнта на даному етапі полягає в уточненні формулювань проблеми, організації інформаційного забезпечення роботи.

Технічне завдання, як правило, включає таку інформацію:

1. Коротка інформація про клієнта.
2. Цілі проекту.
3. Послуги, які потрібні від консультаційної фірми.
4. Терміни виконання проекту.
5. Перелік документів, підтверджуючих компетентність консультантів або фірми.
6. Розподіл обов'язків між клієнтом і консультантами.
7. Вимоги до інформації про вартість послуг.
8. Контактна особа.

На підставі отриманого технічного завдання, консультаційна фірма готує у письмовій формі свої пропозиції, зокрема описує технічну і фінансову сторону співпраці. Структура технічної пропозиції повинна відповідати структурі технічного завдання. Пропозиція узгоджується з клієнтом і, якщо досягнуто порозуміння, готується договір (контракт) на проведення консалтингових послуг. У процесі його підготовки можуть виникнути питання, які теж потребують проведення переговорного процесу по його умовах. Якщо ці питання знімаються, то контракт підписується, якщо ні, то сторони виходять з передпроектної стадії (рис. 1.10).

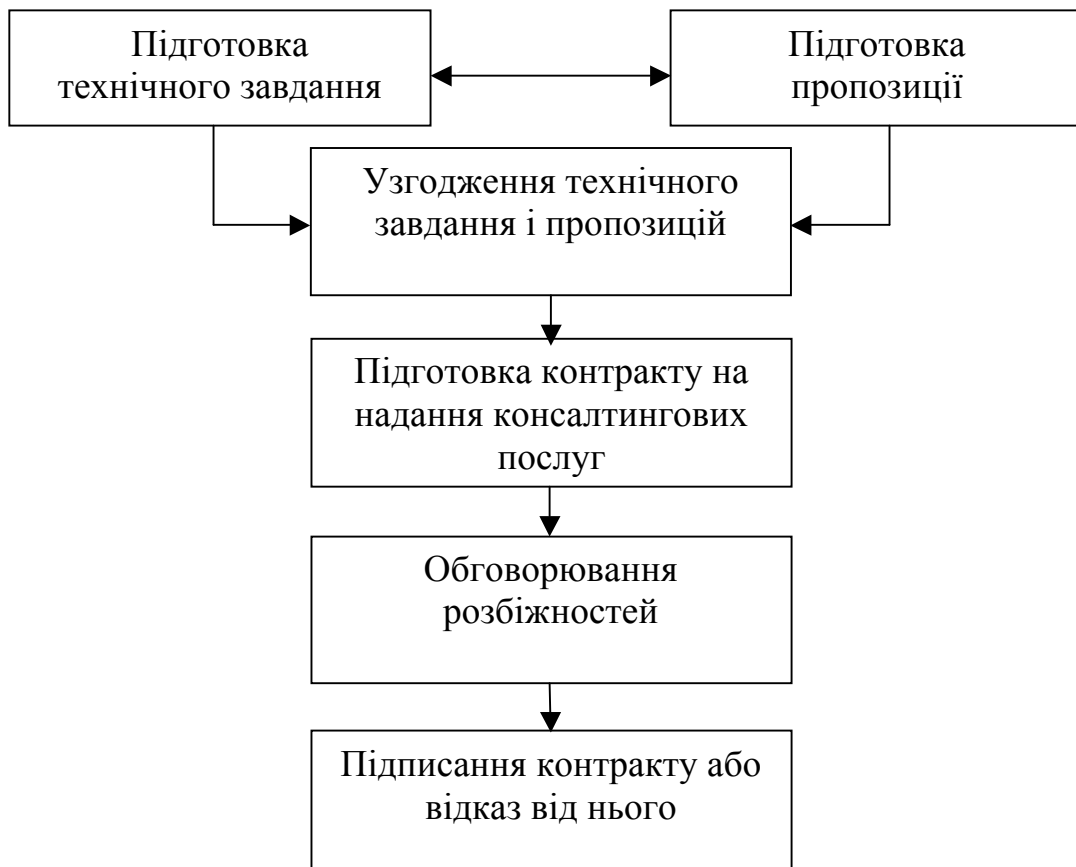


Рис. 1.10. Узгодження позицій і підготовка контракту на передпроектній стадії консалтингового процесу

ПРОЕКТНА СТАДІЯ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЦЕСУ

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

Проектна стадія включає ряд етапів і процедур. Це, перш за все, формування команди проекту і роботи по виконанню консультативного проекту (рис. 1.11).

Якщо розглядати складові консалтингового процесу з точки зору робіт, що виконує команда проекту, то можна виділити три блоки робіт:

1. діагностика;
2. розробка рішень;
3. впровадження рішень.



Рис. 1.11. Роботи на проектній стадії консалтингового процесу

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

Перед консультантом залежно від ситуації, з якою зіткнувся клієнт, можуть бути поставлені такі завдання:

- виправлення ситуації, що погіршала (проблема корекції);

- поліпшення сприятливої ситуації (проблема вдосконалення);
- створення якісно нової ситуації (проблема творчого розвитку).

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

Інформацію консультанти отримують шляхом спостереження, спілкування з людьми, вивчення документів або інших матеріалів. Важливу інформацію дає річний звіт клієнта, вивчення кращого досвіду, проведення інтерв'ю, анкетування або зустрічей з дискусійною групою.

Після отримання інформації її систематизують, аналізують з погляду взаємозв'язків і причин, проводять узагальнення. Аналіз інформації дає можливість остаточно сформулювати проблему, визначити її суть і особливості.

Далі настає основний етап – **розробка рішень**, мета якого знайти вирішення проблеми. Він включає визначення поля допустимих рішень, вибір рішень, що рекомендуються до впровадження, і представлення рішень клієнту. Розроблене рішення буде:

- засновано на фактах;
- строго структуроване;
- базуватися на висуненні й аналізі гіпотез.

Процес вирішення проблем завжди починається з розгляду фактів. Важливість фактів зумовлена двома причинами. По-перше, факти компенсують відсутність «шостого відчуття», по-друге, факти дозволяють досягти довіри.

Для того, щоб при вирішенні проблеми думки були чітко структуровані, необхідно повністю звільнитися від плутанини і повторень. Особливе значення, як вважає І. Расієл, має принцип МЕСІ (аббревіатура від «взаємно виключають, спільно вичерпні») [12].

Початкова гіпотеза повинна висуватися вже на першій зустрічі консультантів. Вона окреслює контури проблеми, що вирішується, ще до того, як консультанти приступають до безпосередньої роботи.

Для висунення гіпотези необхідно мати в своєму розпорядженні факти і структурувати проблему, тобто розбити її на складові частини. Далі розглядають вплив чинників і розробляють рекомендації до них. Кінцева мета – складання «дерева гіпотез».

Як відзначає І. Расієл, початкова гіпотеза, сформульована в результаті групової роботи, набагато краще, ніж гіпотеза, сформульована кимось одним.

Пошук шляхів вирішення проблеми є процесом творчим, проте, як вважають консультанти McKinsey, є певні правила, які дозволяють зробити цей процес ефективнішим [12].

1. **Правило 80/20.** Дане правило можна спостерігати всюди. Наприклад, 80% продажів приносять 20% клієнтів; 20% населення контролюють 80% багатств. Аналіз бізнесу з погляду цього правила обов'язково приведе до можливості його поліпшення.

2. **Врахуйте, що проблема не завжди є проблемою.** Поставлена клієнтом проблема насправді може при детальнішому розгляді виявитися не основною. Для її вирішення необхідно вирішити іншу проблему.

3. **Пам'ятаєте, що кожен клієнт унікальний.** Багато бізнес-проблем схожі один на одного, але це не означає, що вони мають однакові рішення.

4. **Не винаходьте колесо.** Багато бізнес-проблем мають більше загального, чим різного, тому, використовуючи обмежену кількість методик, ви можете вирішити безліч різних завдань. Наприклад, використання універсального методу «Рушійні сили» дозволить зафіксувати поточне положення в конкурентному середовищі і допоможе зрозуміти, як це середовище здатне мінятися. Метод полягає у виділенні сил, що впливають на бізнес клієнта, аналізується вплив чинників мікро- і макросередовища.

5. **Не варто проводити аналіз всього.** Потрібно бути вибіркоким, виділяти достатню, але не надмірну кількість даних.

6. **Знайдіть ключові чинники.** На бізнес впливає безліч чинників. Необхідно виділити і сфокусуватися на ключових з них, тобто розглядати суть проблеми, а не намагатися вирішити її частинами.

7. **Щодня робіть замітки.** Необхідно фіксувати все нове, що відбувається при роботі над проектом – ідеї, події, факти. Сформульовані і записані на папері, вони вже не будуть забуті і можуть стати в нагоді.

8. **Концентруйтеся на одному.** Не треба намагатися зробити все самому і відразу. Концентруйтеся на чомусь одному.

9. **Не погоджуйтеся, коли хтось вам говорить: «У мене немає ідеї».** У людей завжди є що сказати, варто тільки копнути глибше.

Цілеспрямовані питання дозволяють отримати потрібну інформацію і наштовхнути на ідею.

10. Не підганяйте факти під готове рішення. Необхідно уникати спокуси використовувати початкову гіпотезу як остаточне рішення. Якою б оригінальною не була первинна гіпотеза, завжди потрібно бути готовим до того, що факти не підтвердять її.

11. Просто скажіть: «Я не знаю». Важливий аспект професійної етики – це чесність. Краще чесно визнати що-небудь, чим блефувати.

12. Іноді ви повинні дати рішенню прийти самому. Рішення прийде само, якщо ви зберете разом факти і структуруєте їх. Як говорять консультанти McKinsey, ні у однієї з бізнес-проблем немає захисту проти аналізу, побудованому на фактах.

13. Подивіться на всю картину. Час від часу необхідно робити крок назад незалежно від того, чим ви займаєтеся. Це дає можливість не потонути в різноманітні проблем і не втратити основну мету.

14. Зривайте фрукт, що висить низько. Іноді під час роботи над проектом виявляються нові можливості, що дозволяють досягти негайного поліпшення. Необхідно їх використовувати, оскільки вони допомагають одержувати маленькі перемоги.

15. Переконайтеся, що запропоновані вами рішення підходять для клієнта. Деякі рішення не можуть бути ухвалені клієнтом із-за слабкого менеджменту, відсутності ресурсів, з політичних мотивів.

16. Ліфт-тест. Необхідно так добре оволодіти своїми рекомендаціями, щоб бути здатним за 30 секунд чітко і ясно викласти їх суть клієнтові.

Розроблені пропозиції необхідно представити клієнтові і дістати схвалення. Представляючи пропозицію, консультант повинен пояснити:

- у чому суть проблеми;
- шляхи вирішення проблеми, стратегію і тактику;
- чим нова ситуація відрізнятиметься від тієї, що існує;
- можливий ризик;
- умови, які повинен створити клієнт для впровадження рекомендацій.

Етап *впровадження рішень* може відбуватися за участю консультанта або без нього. Якщо консультант бере участь у впровадженні рішень, він:

- розробляє план-графік впровадження або бере участь в його розробці;
- визначає форму контролю за заходами по впровадженню проекту;
- забезпечує порадами персонал клієнтської організації, відповідальний за реалізацію проекту;
- у процесі реалізації, у разі потреби, коригує певні рішення;
- навчає персонал клієнтської організації.

На етапі впровадження рішень потрібно активно залучати персонал клієнта, визначивши їх ролі у процесі і роль консультанта. Значну увагу приділяють також перевірки виконання всіх умов, які передують впровадженню, вирішують, який темп і строки впровадження змін будуть оптимальними для клієнта. Впровадження потребує також гнучкості, яка дозволить коригувати дії в залежності від виникаючих обставин. Поведінка консультанта в цей період повинна відповідати поведінці енергійної людини, впевненої, але що не приймає поспішних рішень, відчуває спільну відповідальність, участь у справі.

Мілан Кубр наводить 7 тактичних рекомендацій щодо внесення змін в методи роботи, які допоможуть запобігти труднощів [13] при реалізації рішень. Це наступні тактики.

1. *Найкращий метод.* Консультант повинен для досягнення найкращого результату до початку роботи ознайомити групу з обраною схемою роботи. Це забезпечить виконання встановленого порядку у відмінність ситуації, коли люди обирають свою схему впровадження, від якої їм потім важко відмовитися.

2. *Впровадження з інтервалами.* Показники роботи поліпшуються більш ефективно, якщо нові методи вводяться відносно швидко з періодами відпочинку, а не безперервно і масово.

3. *Повторення.* Консультант повинен при застосуванні нових методів передбачити навчання з повторенням для кращого запам'ятовування дій або процесів.

4. *Перехід від знайомого до незнайомого.* Це надасть, з одного боку, деякий спокій клієнту, з другого – покаже те, що знайомі методи можуть бути вже не придатні для нових цілей.

5. *Встановлення складних, але реалістичних цілей.* Завдання потрібно встановлювати трішки складніші, ніж очікуваний результат, щоб виникало відчуття перемоги.

6. *Врахування «поглинаючої здатності».* Люди по-різному сприймають і запам'ятовують інформацію, тому потрібно інформацію подавати з точки зору легкості сприйняття.

7. *Приведення фактів та забезпечення зворотного зв'язку.* Реальні факти впливають сильніше, ніж переконання. Тому потрібно наводити факти і аналізувати інформацію, що отримують від клієнта.

У випадку, коли для реалізації пропозицій консультанта клієнт приймає рішення про самостійну роботу, консультант виходить із проекту. Така ситуація можлива, якщо проблема, яку вирішував консультант не є складною і клієнт в змозі самостійно впровадити пропозиції консультанта, а також у випадку, коли на стадії діагностики та розробки рішень клієнт показав свою обізнаність і можливість справитися з впровадженням самостійно.

ПІСЛЯПРОЕКТНА СТАДІЯ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЦЕСУ

Мета післяпроектної стадії – аналіз отриманих результатів і завершення проекту.

На консультантові лежить відповідальність за те, коли можна і потрібно вийти з проекту. Якщо ситуація складається добре і проект добігає завершення, приймається рішення про завершення консалтингового процесу. На цій стадії клієнт і консалтингова організація спільно оцінюють роботу консультантів, використані методи, впроваджені нововведення, отримані результати, а також дії клієнта в процесі впровадження проекту. Складається і приймається завершальний звіт за проектом, підписуються акти виконаних робіт, після чого робота вважається завершеною (рис. 1.12).

У ході післяпроектної стадії відбувається остаточний фінансовий розрахунок і самоаналіз діяльності консалтингової організації з метою осмислення отриманого досвіду для використання в інших проектах.



Рис. 1.12. Післяпроектна стадія консалтингового процесу

Важливим є взаємовідносини між клієнтом і консультантом на етапі завершення консалтингового процесу. Кожна сторона хоче задоволення від співпраці, що відображається на відчуттях клієнта та консультанта. Консультант буде задоволений тоді, коли відчує повагу і довіру клієнта, а клієнт тоді, коли співпраця дала бажаний результат.

ПРИКЛАДИ ТЕМАТИКИ І ЗМІСТУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПРОЕКТІВ

Проекти NOVA:

Оцінка системи управління компанією

Проводиться оцінка стратегії, організаційної і функціональної структури фірми, бізнес-процесів, забезпечення управління документацією, управлінських навиків менеджерів. Складаються рекомендації по змінам в процедурах і структурах, які слід здійснити для підвищення ефективності менеджменту компанії.

Розробка і вдосконалення цілей і стратегії розвитку

Визначаються перспективи, цілі і оптимальні шляхи розвитку організації, формуються бізнес-стратегії підприємства, складається план стратегічного розвитку. Виробляються принципові управлінські рішення, що забезпечують досягнення довгострокових цілей. Проводиться деталізація довгострокових перспектив у поточних планах діяльності фірми.

Оптимізація бізнес-процесів

Підвищується ефективність діяльності компанії за рахунок проектування / перепроєктування складу і послідовності процедур виконання робіт, чіткої регламентації, розподілу функцій, механізмів взаємодії співробітників і підрозділів, форм планування, обліку і контролю. Нова оргструктура і

функціональне навантаження підрозділів і співробітників оптимізується і документально оформлюється в Положеннях і посадових інструкціях.

Оптимізація організаційної структури компанії

Діагностуються структури організації, що діють. Оцінюються вузькі місця і порушення логіки функціонування компанії. Розробляються документи внутрішньофірмового управління. Визначаються норми керованості, закріплюються зони відповідальності і повноважень. Розподіляються функції менеджменту по організаційних ланках. Місця кожного працівника в процедурах діяльності фірми чітко описуються в організаційних і нормативних документах.

Оптимізація системи матеріального стимулювання

Створюється ефективна система матеріального стимулювання персоналу компанії, орієнтованої співробітників на ініціативне і найбільш ефективно досягнення цілей підприємства.

Налагоджена відповідно до стратегічних і тактичних орієнтирів компанії система матеріального стимулювання дозволить менеджерам цілеспрямовано управляти мотивацією співробітників і підвищити продуктивність і зацікавленість персоналу.

Оптимізація технології управління персоналом

Здійснюється приведення кадрової політики фірми у відповідність з цілями її розвитку. Оптимізується виконання ключових процедур по управлінню персоналом: оцінка результатів роботи, стимулювання і мотивація співробітників, підбір і прийом на роботу, атестація рівня кваліфікації і розробка індивідуальних програм розвитку, навчання і підвищення кваліфікації, формування і підтримка корпоративної культури. Організовується і проводиться навчання для підвищення кваліфікації фахівців з управління персоналом і кадровиків.

Оцінка кадрового потенціалу компанії або її підрозділів

Проводяться діагностика індивідуальних психологічних характеристик працівників і групові оціночні сесії. Оцінка кадрового потенціалу може проводитися в окремих підрозділах (оцінка співробітників відділу продаж), по рівнях управління (наприклад, керівники середньої ланки) або вирішувати конкретне завдання управління (оцінка готовності менеджерів до нових напрямів роботи).

Оцінка соціально-психологічного клімату і системи неформальних стосунків

Виявляється структура формальних і неформальних взаємодій між співробітниками, каналів інформаційного обміну, соціально-психологічного клімату в компанії або в окремих підрозділах. Визначаються причини і джерела напруженості.

Оптимізація системи оплати праці

Формується ефективна система стимулювання, в основі якої лежить дотримання балансу інтересів менеджменту і рядових співробітників. При

створенні або оптимізації системи стимулювання враховуються конкретні особливості компанії, різні категорії співробітників.

Проводиться також налаштування співвідношення різних методів компенсації праці – постійної і змінної частин оплати, індивідуальної і групової винагороди, матеріального і нематеріального заохочення. Розробляються критерії і процедури оцінки результативності роботи.

Розробка і реалізація системи навчання персоналу

На основі визначення реальних потреб у навчанні персоналу і оцінки рівня професійного і особистого розвитку співробітників даються рекомендації по доцільності вчення і розробляється система повчальних заходів, що включають контроль засвоєння знань і формування навиків. Організуються і проводяться повчальні заходи в різній формі — лекції, семінари, тренінги, робочі групи тощо.

www.uznova.com

РЕЗЮМЕ

1. Дайте визначення консалтинговому процесу.

Процес консультування – це логічний ланцюжок процедур, що виконуються спільно консультантом і клієнтом для вирішення проблем і здійснення змін.

Поняття процесу консультування ширше, ніж поняття консалтингового проекту.

2. Назвіть стадії консалтингового процесу і їх мету.

Консалтинговий процес включає передпроектну, проектну, післяпроектну стадії.

Передпроектна стадія має на меті забезпечення єдності в розумінні суті консультаційного проекту клієнтом і консультантом.

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

Мета післяпроектної стадії – аналіз отриманих результатів і завершення проекту.

3. Перерахуйте етапи консалтингового проекту.

Консалтинговий проект, або проектна стадія консалтингового проекту, включає діагностику, розробку рішень і впровадження рішення. Діагностика спирається на проведення досліджень і включає збір даних, їх обробку і системне визначення проблеми на базі отриманих результатів дослідження. Етап розробки рішень включає визначення поля допустимих рішень, вибір рішень, що рекомендуються до впровадження, і представлення рішень клієнту.

Етап впровадження рішень включає розробку програми впровадження; впровадження; контроль над впровадженням; оцінку результатів проекту; остаточне завершення; вихід консультанта з організації клієнта.

4. Назвіть основні роботи, які відбуваються під час післяпроектної стадії консалтингового процесу.

У ході післяпроектної стадії клієнт і консалтингова організація спільно оцінюють роботу консультантів, використані методи, впроваджені нововведення, отримані результати, а також дії клієнта в процесі впровадження проекту. Складається і приймається завершальний звіт за проектом, підписуються акти виконаних робіт, відбувається остаточний фінансовий розрахунок і самоаналіз діяльності консалтингової організації з метою осмислення отриманого досвіду для використання в інших проектах.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Що таке технічне завдання?
2. Як складається пропозиція для клієнта?
3. Які чинники впливають на вибір консультантів клієнтами?
4. Що потрібно зробити консультанту, щоб завоювати довіру клієнта?
5. Які основні правила роботи консультанта?
6. Які роботи проводить консультант, виконуючи процес діагностики?
7. Що являє собою планування дій і прийняття рішень на проектній стадії консалтингового проекту?
8. Які тактики сприяють ефективному засвоєнню нововведень?
9. Чим характеризується післяпроектна стадія консалтингового процесу?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Наведіть контрольний перелік предметних ділянок, які повинні зацікавити консультанта при рішенні системних проблем на підприємстві.
2. Наведіть контрольний перелік предметних ділянок, які повинні зацікавити консультанта при рішенні проблеми розробки стратегії і завдань підприємства.

3. Наведіть контрольний перелік предметних ділянок, які повинні зацікавити консультанта при рішенні проблеми фінансової нестабільності підприємства.
4. Наведіть контрольний перелік предметних ділянок, які повинні зацікавити консультанта при рішенні проблеми недостатньої ефективності маркетингової діяльності підприємства.
5. Наведіть контрольний перелік предметних ділянок, які повинні зацікавити консультанта при рішенні проблеми організації торговельної діяльності.
6. Наведіть контрольний перелік предметних ділянок, які повинні зацікавити консультанта при рішенні проблеми низької ефективності інноваційної політики.
7. Наведіть контрольний перелік предметних ділянок, які повинні зацікавити консультанта при рішенні проблеми кадрової політики на підприємстві.
8. Наведіть контрольний перелік предметних ділянок, які повинні зацікавити консультанта при рішенні проблеми в управлінні підприємством.
9. Наведіть контрольний перелік предметних ділянок, які повинні зацікавити консультанта при рішенні проблеми загальної ефективності підприємства.
10. Складіть пропозицію консалтингових послуг для клієнта, якщо в технічному завданні він надав таку інформацію: гіпермаркет має проблему зі зниженням відвідувань покупцями і зниженням середньої вартості однієї покупки. Клієнт готовий спільними з консультантом зусиллями знайти рішення проблеми.
11. Визначте фінансові результати дії на організацію консалтингового проекту протягом року після його закінчення, якщо відомо, що за місяць до початку проекту прибуток організації складав 800 тис. грн., а через місяць після закінчення — 1700 тис. грн. за умови, що консультант отримав 10% від прибутку. Темпи приросту впродовж наступних 3 місяців склали 15% до прибутку першого післяпроектного місяця, наступні 8 місяців – 7%.
12. Виконайте ситуаційне завдання № 1.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. **Процес консультування являє собою:**
 - 1) логічний ланцюжок процедур, що виконуються спільно консультантом і клієнтом для вирішення проблем і здійснення змін;
 - 2) набір процедур, що виконує консультант;
 - 3) виявлення проблеми і прийняття рішення щодо її вирішення;
 - 4) логічний ланцюжок процедур, що виконуються консультантом.
2. **Процес консультування включає такі стадії:**
 - 1) виявлення проблеми, прийняття рішення, реалізація;
 - 2) передпроектна, проектна, післяпроектна;
 - 3) технічна, організаційна, управлінська;
 - 4) основна, допоміжна, контрольна.
3. **Що з перерахованого суперечить вибору консультантів або консалтингової фірми:**
 - 1) професійна репутація консультанта або фірми;
 - 2) популярність консалтингової фірми і її позиції в рейтингу;
 - 3) відсутність інформації про фірму в довідниках, спеціалізованих виданнях, Інтернеті;
 - 4) результати інших проектів.
4. **Що з перерахованого суперечить вибору консультантів або консалтингової фірми:**
 - 1) рекомендації інших клієнтів;
 - 2) якість пропозицій і презентацій;
 - 3) рівень рекламних матеріалів, зокрема візитних карток;
 - 4) будь-який досвід роботи з даною фірмою або консультантом.
5. **Для того, щоб завоювати довіру клієнта консультант не повинен робити наступне:**
 - 1) знайти індивідуальний підхід і стати корисним;
 - 2) прагнути ставити більше питань, прорікати істини;
 - 3) привернути увагу клієнта, дізнавшись, що його цікавить і запропонувати те, що він може купити;
 - 4) показати свою обізнаність про клієнта.
6. **Що з перерахованого є найбільшим аргументом для вибору клієнтом консультанта. Для того, щоб завоювати довіру клієнта консультант не повинен:**
 - 1) створити умови, при яких клієнт відчує себе впевнено;
 - 2) продемонструвати рівень знання галузі;

- 3) рівень рекламних матеріалів, зокрема візитних карток;
- 4) показати клієнтові ті вигоди, які він отримає від співпраці.

7. Який із варіантів найкраще відображає зміст технічного завдання:

- 1) коротка інформація про клієнта, цілі проекту, послуги, які потрібні від консультанта, терміни виконання проекту, перелік документів, підтверджуючих компетентність консультантів, розподіл обов'язків між клієнтом і консультантами, вимоги до інформації про вартість послуг, контактну особу;
- 2) коротка інформація про клієнта, послуги, які потрібні від консультанта, терміни виконання проекту, перелік документів, підтверджуючих компетентність консультантів, розподіл обов'язків між клієнтом і консультантами, вимоги до інформації про вартість послуг, контактну особу;
- 3) коротка інформація про клієнта, цілі проекту, послуги, які потрібні від консультанта, терміни виконання проекту, перелік документів, підтверджуючих компетентність консультантів, стадії проекту, вимоги до інформації про вартість послуг, контактну особу;
- 4) коротка інформація про клієнта, послуги, які потрібні від консультанта, терміни виконання проекту, перелік документів, підтверджуючих компетентність консультантів, стадії проекту, розподіл обов'язків між клієнтом і консультантами, вимоги до інформації про вартість послуг, контактну особу.

8. Мета проектної стадії:

- 1) проектування рішення проблеми;
- 2) забезпечити вирішення проблеми клієнта;
- 3) вирішення проблеми корекції;
- 4) вирішення проблеми удосконалення.

9. Проектна стадія включає такі етапи:

- 1) проектування рішень, вирішення проблем корекції;
- 2) діагностика, впровадження рішень;
- 3) діагностика, розробка рішень, впровадження рішень;
- 4) розробка технічного завдання, діагностика, розробка рішень, впровадження рішень.

10. Перед консультантом в залежності від ситуації можуть бути поставлені такі проблеми:

- 1) проблема корекції;
- 2) проблема корекції, проблема удосконалення;
- 3) проблема корекції, проблема удосконалення, проблема розвитку;
- 4) проблема корекції, проблема удосконалення, проблема розвитку, проблема завершення рішень.

11. Розроблене консультантом рішення повинно:

- 1) бути строго структуроване, базоване на висуненні та аналізі гіпотез, мати широкий характер;
- 2) засновано на фактах, бути суворо структуроване, мати теоретичний характер;
- 3) базоване на висуненні та аналізі гіпотез, мати теоретичний характер;
- 4) засновано на фактах, бути суворо структуроване, базоване на висуненні та аналізі гіпотез.

12. Що означає вислів «проблема не завжди є проблемою»:

- 1) багато бізнес-проблем мають більше загального, чим різного, тому, використовуючи обмежену кількість методик, ви можете вирішити безліч різних завдань;
- 2) ні у однієї з бізнес-проблем немає захисту проти аналізу, побудованого на фактах;
- 3) необхідно розглядати суть проблеми, а не намагатися вирішити її частинами;
- 4) поставлена клієнтом проблема насправді може при детальнішому розгляді виявитися неосновною. Для її вирішення необхідно вирішити іншу проблему.

13. Що означає вислів: «не винаходьте колесо»:

- 1) багато бізнес-проблем мають більше загального, чим різного, тому, використовуючи обмежену кількість методик, ви можете вирішити безліч різних завдань;
- 2) багато бізнес-проблем схожі один на одного, але це не означає, що вони мають однакові рішення;
- 3) не варто проводити аналіз всього. Потрібно виділяти достатню, але не надмірну кількість даних;
- 4) цілеспрямовані питання дозволяють отримати потрібну інформацію і наштовхнути на ідею.

14. Що означає вислів: «кожен клієнт унікальний»:

- 1) багато бізнес-проблем схожі одна на одну, але це не означає, що вони мають однакові рішення;
- 2) багато бізнес-проблем мають більше загального, чим різного, тому, використовуючи обмежену кількість методик, ви можете вирішити безліч різних завдань;
- 3) ні у однієї з бізнес-проблем немає захисту проти аналізу, побудованого на фактах;
- 4) консультант багато в чому обмежений у своїй діяльності, якщо клієнт не хоче співробітничати. Відмова в інформації і в можливості обміну ідеями з потрібними особами може вплинути на вирішення проблеми і якість цього рішення.

15. Що означає вислів: «не намагайтеся кип'ятити океан»:

- 1) необхідно розглядати суть проблеми, а не намагатися вирішити її частинами;
- 2) не варто проводити аналіз всього. Потрібно виділяти достатню, але не надмірну кількість даних;
- 3) цілеспрямовані питання дозволяють отримати потрібну інформацію і наштовхнути на ідею;
- 4) ні у однієї з бізнес-проблем немає захисту проти аналізу, побудованого на фактах.

16. Що означає вислів: «найдіть ключові фактори»:

- 1) фіксувати все нове, що відбувається при роботі над проектом – ідеї, події, факти;
- 2) необхідно розглядати суть проблеми, а не намагатися вирішити її частинами;
- 3) якою б оригінальною не була первинна гіпотеза, завжди потрібно бути готовим до того, що факти не підтвердять її;
- 4) ні у однієї з бізнес-проблем немає захисту проти аналізу, побудованого на фактах.

17. Вислів «не погоджуйтеся, коли хтось вам говорить, що в нього немає ідеї» означає, що:

- 1) якою б оригінальною не була первинна гіпотеза, завжди потрібно бути готовим до того, що факти не підтвердять її;
- 2) ні у однієї з бізнес-проблем немає захисту проти аналізу, побудованому на фактах;
- 3) цілеспрямовані питання дозволяють отримати потрібну інформацію і наштовхнути на ідею;
- 4) ідея є, але її не озвучують.

- 18. Вислів «не підганяйте факти під готове рішення» означає, що:**
- 1) ні у однієї з бізнес-проблем немає захисту проти аналізу, побудованому на фактах;
 - 2) іноді під час роботи над проектом виявляються нові можливості, що дозволяють досягти негайного поліпшення;
 - 3) якою б оригінальною не була первинна гіпотеза, завжди потрібно бути готовим до того, що факти не підтвердять її;
 - 4) необхідно розглядати суть проблеми, а не намагатися вирішити її частинами.
- 19. Що означає вислів «іноді ви повинні дати прийти рішенню самому»:**
- 1) ні у однієї з бізнес-проблем немає захисту проти аналізу, побудованому на фактах;
 - 2) час від часу необхідно робити крок назад незалежно від того, чим ви займаєтеся;
 - 3) якою б оригінальною не була первинна гіпотеза, завжди потрібно бути готовим до того, що факти не підтвердять її;
 - 4) цілеспрямовані питання дозволяють отримати потрібну інформацію і наштовхнути на ідею.
- 20. Що означає вислів «необхідно подивитися на всю картину»:**
- 1) час від часу необхідно робити крок назад незалежно від того, чим ви займаєтеся;
 - 2) іноді під час роботи над проектом виявляються нові можливості, що дозволяють досягти негайного поліпшення;
 - 3) необхідно розглядати суть проблеми, а не намагатися вирішити її частинами;
 - 4) не варто проводити аналіз всього. Потрібно виділяти достатню, але не надмірну кількість даних.
- 21. Що означає вислів «зривайте фрукт, що висить низько»:**
- 1) ні у однієї з бізнес-проблем немає захисту проти аналізу, побудованому на фактах;
 - 2) іноді під час роботи над проектом виявляються нові можливості, що дозволяють досягти негайного поліпшення;
 - 3) якою б оригінальною не була первинна гіпотеза, завжди потрібно бути готовим до того, що факти не підтвердять її;
 - 4) не варто проводити аналіз всього. Потрібно виділяти достатню, але не надмірну кількість даних.
- 22. Чому деякі рішення не можуть бути ухвалені клієнтом:**

- 1) клієнт не має чіткого графіка впровадження;
- 2) із-за слабого менеджменту, відсутності ресурсів, з політичних мотивів;
- 3) клієнт не брав участь у проекті;
- 4) немає правильної відповіді.

23. У чому сутність ліфт-тесту:

- 1) іноді під час роботи над проектом виявляються нові можливості, що дозволяють досягти негайного поліпшення;
- 2) необхідно так добре оволодіти своїми рекомендаціями, щоб бути здатним за 30 секунд чітко і ясно викласти їх суть клієнтові;
- 3) час від часу необхідно робити крок назад незалежно від того, чим ви займаєтеся;
- 4) якою б оригінальною не була первинна гіпотеза, завжди потрібно бути готовим до того, що факти не підтвердять її.

24. Представляючи пропозицію клієнтові, консультант повинен:

- 1) пояснити, в чому суть проблеми, шляхи вирішення проблеми, стратегію і тактику;
- 2) пояснити, чим нова ситуація відрізнятиметься від тієї, що існує;
- 3) пояснити можливий ризик, умови, які повинен створити клієнт для впровадження рекомендацій;
- 4) усі відповіді правильні.

25. До якого етапу консалтингового процесу належать такі дії консультанта: розробка плану-графіка впровадження або участь в його розробці; визначення форми контролю за заходами по впровадженню проекту; забезпечення порадами персонал організації-клієнта, відповідальний за реалізацію проекту; коректування певних рішень; навчання персоналу клієнтської організації:

- 1) передпроектний етап;
- 2) плановий етап;
- 3) завершення проекту;
- 4) впровадження рішень.

26. Мета післяпроектної стадії консалтингового процесу:

- 1) розробка плану-графіка впровадження ;
- 2) забезпечення радами персонал клієнтської організації;
- 3) навчання персоналу клієнтської організації;
- 4) аналіз отриманих результатів і завершення проекту.

27. Післяпроектна стадія включає такі роботи:

- 1) розробка плану-графіка впровадження або участь в його розробці; визначення форми контролю за заходами по впровадженню проекту; забезпечення радами персонал клієнтської організації, відповідальний за реалізацію проекту; коригування певних рішень; навчання персоналу клієнтської організації;
- 2) завершення проектних робіт та планування їх впровадження;
- 3) визначення форми контролю за заходами по впровадженню проекту;
- 4) клієнт і консалтингова організація спільно оцінюють роботу консультантів, використані методи, впроваджені нововведення, отримані результати, а також дії клієнта в процесі впровадження проекту; складається і приймається завершальний звіт за проектом, підписуються акти виконаних робіт; відбувається остаточний фінансовий розрахунок і самоаналіз діяльності консалтингової організації з метою осмислення отриманого досвіду для використання в інших проектах.

ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Бивас С. Руководство по управленческому консалтингу [Management Consulting. A Complete Guide to the Industry] / С. Бивас, Д. Твитчелл ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004 – 288 с.
2. Блинов А. О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций : учебник / А. О. Блинов, Г. Н. Бутырин, Е. В. Добренькова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 192 с.
3. Вебер А. В. Knowledge-технологии в консалтинге и управлении предприятием / А. В. Вебер, А. Д. Данилов, С. И. Шифрин. – СПб. : Наука и техника, 2003. – 176 с.
4. Вельтман М. Консалтинг в России : введение в профессиональные методы работы : практическое пособие / М. Вельтман, В. И. Маршев, А. П. Посадский. – М. : Национальный фонд подготовки кадров, 1998. – 128 с.
5. Гульковский А. В., Рысюк В. Н. Управленческое консультирование. Вопросы и ответы / А. В. Гульковский, В. Н. Рысюк. – М. : ЮРКНИГА, 2004 – 288 с.

6. Дудченко В. С. Абсолютный консультант, или секреты успешного консультирования / В. С. Дудченко. – М. : Кватро-Принт, 2004. – 240 с.
7. Консалтинг будущего : экспресс-курс [Consulting in to the Future. The Key Skills] / под ред. Ли Карен ; пер. с англ. В. Петрашек. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 256 с. – (Британская ассоциация консультантов в области управленческого консультирования).
8. Липпит Г. Консалтинговый процесс в действии [The Consulting Process in Action] / Г. Липпит, Р. Липпит ; пер. с англ. – СПб. : Питер, – 2006. – (Серия «Консалтинг»).
9. Макхем К. Управленческий консалтинг / К. Макхем ; пер. с англ.. – М. : Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
10. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг : учеб. пособие / Г. И. Маринко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 381 с.
11. Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – М. : ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
12. Расиел И. Метод McKinsey / И. Расиел. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 184 с.
13. Управленческое консультирование : в 2-х т. / под ред. М. Кубра ; пер. с англ. – М. : СП «Интерэксперт», Междунар. акад. менеджмента, 1992. – Т.1. – 319 с., Т.2. – 350 с.
14. Управленческое консультирование. Введение в профессию [Management Consulting. A guide to the profession (fourth edition)] / пер. с англ. ; научн. редактор Гладышев А. А. – Планум, 2004. – 976 с.
15. Шейн Э. Процесс консалтинга [Process Consultation Revisited] / Э. Шейн ; пер. с англ. – СПб. : Питер, – 2006. – (Серия «Консалтинг»).

1.5. КОМУНІКАЦІЇ В КОНСАЛТИНГУ

КОМУНІКАЦІЇ «КОНСУЛЬТАНТ-КЛІЄНТ»

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

Комуникативний процес в консалтингу – це інтерактивний діалог між консультантом і клієнтом, який здійснюється на всіх стадіях консалтингового процесу. Його основними учасниками є *відправник* повідомлення (консультант або клієнт) і *одержувач* (клієнт або консультант), комуникативними інструментами - *повідомлення*, комуникативними функціями – *кодування*, *декодування*, *реакція* і *зворотний зв'язок* (рис.1.13).

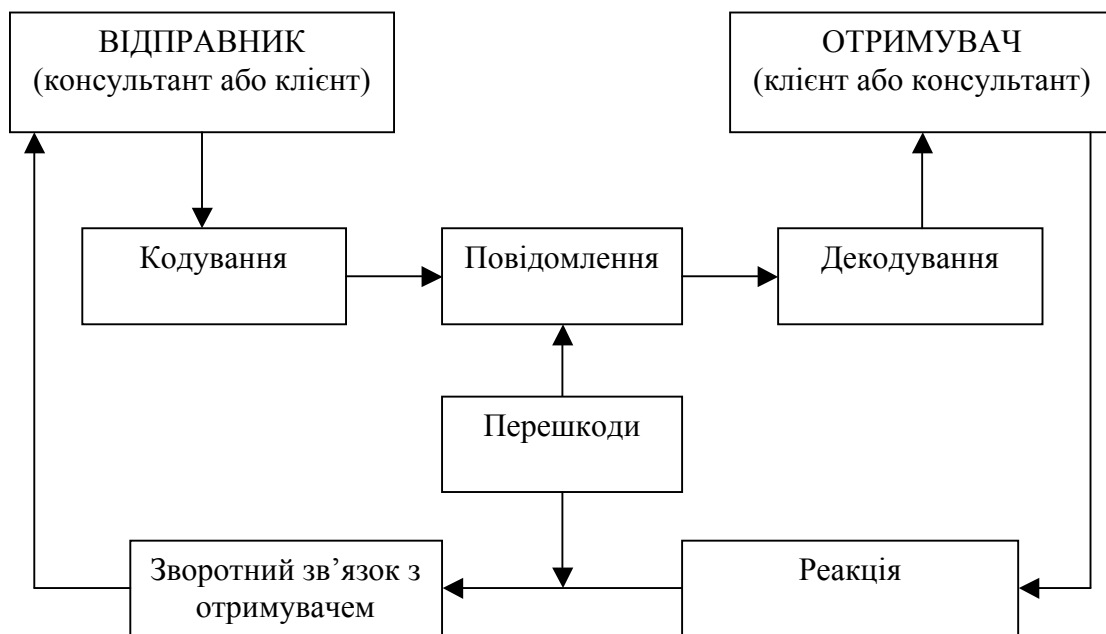


Рис. 1.13. Елементи комунікаційного процесу між консультантом і клієнтом

Кодуючи повідомлення, відправник (консультант) повинен передбачити, як декодує (сприйме) його одержувач (клієнт). Ефективне кодування передбачає, що отримане повідомлення буде адекватно сприйнято одержувачем. Для цього необхідний зворотний зв'язок з клієнтом, який дасть можливість відстежити його реакцію на повідомлення. Одним з елементів комунікаційного процесу є

перешкоди. Вони ускладнюють сприйняття повідомлення і впливають на зворотний зв'язок з клієнтом. Крім того, одержувач сприймає повідомлення не завжди так, як передбачає відправник, тому інформація спотворюється.

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

Мілан Кубр виділяє такі моменти комунікації між консультантом і клієнтом [10]:

1. Консультант багато в чому обмежений у своїй діяльності, якщо клієнт не хоче співробітничати. Відмова в інформації і в можливості обміну ідеями з потрібними особами може вплинути на вирішення проблеми і якість цього рішення.

2. Співпраця консультанта з клієнтом допомагає виявити і мобілізувати власні ресурси організації, оскільки дуже часто наявність знань і умінь носить в організації латентну форму.

3. В умовах співпраці в рішенні проблеми у клієнта повинно бути відсутнє відчуття «нав'язливості» розуміння проблеми і результатів виконання завдання. Клієнти, як це часто підкреслюється, повинні «володіти» проблемою і її рішенням і сприймати ці рішення як свої власні.

4. Спільна робота на всіх стадіях виконання завдання, починаючи з визначення проблеми і діагнозу і закінчуючи здійсненням і оцінкою отриманих результатів.

Комунікації між консультантом і клієнтом є персоніфікованими. Хоча консультант працює з організацією, йому доводиться контактувати безпосередньо з різними людьми в організації. Кожна організація характеризується своїми внутрішніми зв'язками і взаєминами. Тому існує поняття **«Система клієнта»**.

Для успішної діяльності консультанта йому необхідно визначити, хто в рамках «системи клієнта» володіє реальною владою для ухвалення рішень, пов'язаних з роботою консультанта.

Консультант і клієнт повинні спільно виробити розуміння проблеми, бачення результату її рішення і виміру на основі обміну думками. Ця необхідність виникає тому, що часто клієнт і консультант по-різному бачать результат і шляхи його досягнення.

Відповідальність консультанта, який бере участь в процесі ухвалення важливих для клієнта рішень дуже висока. При цьому роль консультанта вимагає не лише уміння і готовність цю

відповідальність реалізовувати, але і постійного усвідомлення кордонів цієї відповідальності. Дуже важливо уміти відчувати тонку грань між тією відповідальністю, яка лежить на консультантові, і тією, що лежить на самому клієнтові. Під відповідальністю клієнта мається на увазі усвідомлення ним свого авторства по відношенню до обставин, в яких він опинився і які спонукали його звернутися до консультанта.

Проблема відповідальності — найважливіша етична проблема в міжособистих стосунках консультанта і клієнта. Вона має особливе значення в просторі роботи, яку можна розглядати як специфічну форму комунікації. Навіть у звичайній міжособистій комунікації важливо усвідомлювати, чи сторони здатні нести відповідальність за свої слова і вчинки — цією здатністю можна вимірювати рівень спілкування в цілому.

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

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

Роль консультанта по ресурсах (експертна або ключова роль). У його обов'язки входить діагностика роботи підприємства, надання необхідної інформації, розробка можливих варіантів вирішення проблеми, оцінка міри здійснення пропозицій, розробка рекомендацій з проблеми, навчання персоналу. Консультант по ресурсах пропонує клієнтові *що змінювати*.

Найчастіше консультант по ресурсах необхідний у випадку, якщо клієнтові необхідні спеціальні знання консультанта. Керівництво клієнта обмежується наданням інформації на вимогу консультанта, обговоренням пропозицій і досягнутих результатів, а також їх прийняттям або відхиленням.

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

Крім того, окремі автори розглядають роль консультанта з точки зору його поведінки. Так, М. Кубр виділяє ролі *директивної і не директивної поведінки*. У першому випадку консультант бере на себе роль керівника, в другому – роль джерела необхідної інформації, якою клієнт може скористатися чи ні [10].

К. Макхем виділяє три ролі консультанта - помічник, консультант, керівник [5].

Помічник, використовуючи досвід і знання клієнта, дає можливість йому самому ініціювати і втілювати в життя необхідні зміни.

Роль *консультанта* полягає в тому, щоб допомогти клієнтові ефективно використовувати свої досвід і знання.

Роль *керівника* полягає у використанні досвіду і знань консультанта.

Крім того в літературі виділяють такі ролі консультанта, як: *пропагандист, суддя, експерт, викладач, наставник, колега, генератор ідей, дослідник, філософ, джерело інформації, каталізатор змін*.

Пропагандист намагається вплинути на клієнта для того, щоб той прийняв певні цінності або вибрав певні товари чи послуги, або активно вирішував проблеми, використовував певні методи. Але пропагандист не надає готових рішень [11].

Від *судді* клієнт очікує суджень відносно наявності або відсутності проблеми, проведенні або не проведенні змін тощо [3].

ВЕРБАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ

Будь-яка поведінка в ситуації взаємодії консультанта і клієнта володіє інформаційною цінністю і є комунікацією. Активність або пасивність, слова або мовчання — все це передає інформацію, впливає на інших людей, які у свою чергу, не можуть не відповісти на цю комунікацію і, отже, самі в неї вступають. У процесі комунікації не лише передається інформація, але одночасно детермінується характер стосунків між комунікаторами (консультантом та клієнтом), який може бути виражений як мовними (вербальними) прийомами, так і невербально (рис. 1.14).

Вербальна комунікація є словесною взаємодією консультанта і клієнта і здійснюється за допомогою знакових систем, головною серед яких є мова. Завдання вербальної комунікації – досягти

адекватності сприйняття інформації, яку виражають клієнт та консультант. Якщо у свідомості співбесідників варіанти рішення завдань збігаються, інформація буде сприйнята і осмислена однаково. Інакше ситуація ускладниться: той, хто говорить (або консультант, або клієнт) повинен шукати більш вдалу форму вислову, а той, хто слухає, спробує точніше зрозуміти смисловий зміст.

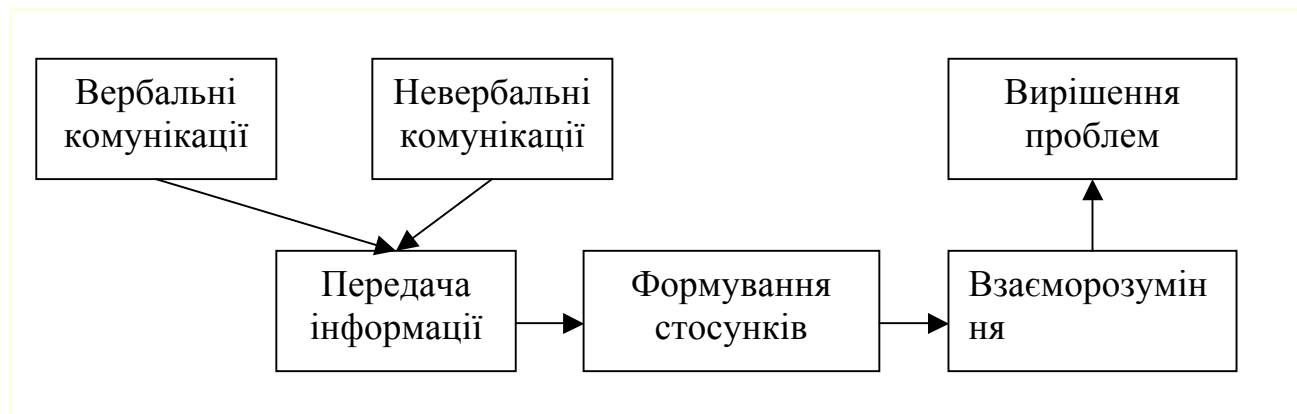


Рис. 1.14. Структура комунікацій клієнта і консультанта

Роль ініціатора спілкування (консультанта або клієнта), як правило, пов'язана з передачею інформації і втілюється в таких різновидах:

- адресатна – позитивна (передача знань);
- адресатна – позитивна (уточнення власних знань, наприклад, «випитування»);
- адресатна – сугестія (перевірка або з'ясування знань);
- адресатна – сугестія (нав'язування знань, навіювання).

Роль слухача (клієнта або консультанта) полягає в сприйнятті, розумінні інформації і ухваленні рішення про реактивні дії і має такі різновиди:

- нульова — позитивна (отримання знань);
- негативна (неприйняття точки зору або мотивів співбесідника).

Консультант або клієнт повинні обов'язково враховувати характеристики слухача і мету промови. Кожен з них володіє своєю індивідуальною мовною манерою, яка доповнюється і невербальними засобами комунікації (інтонація, темп, тембр, паузи, акценти тощо). Налагоджений зворотний зв'язок між консультантом та клієнтом дає можливість ініціаторові спілкування інтуїтивно «підстроїти» свою мову під співбесідника.

Для здійснення вербальної комунікації між консультантом та клієнтом необхідні певні передумови:

- наявність комунікативно-мовної ситуації, яка служить стимул-реакцією для спілкування;
- наявність мети повідомлення своїх думок, комунікативній спрямованості взаємодії;
- наявність знань про зміст та компоненти ситуації, що породжує проблему;
- відношення до співбесідника, розуміння його настрою, відчуттів, системи поглядів, знання його потреб у комунікації;
- вміння виражати свої думки і відчуття.

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

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

Ефективність ділових вербальних комунікацій між консультантом і клієнтом пов'язана з виконанням ряду вимог, а саме: не перебивати співбесідника, виявляти зацікавленість і терпіння, ставити уточнюючі запитання, вміти активно слухати тощо.

Прийоми правильного і ефективного слухання:

- схвалення, заохочення співбесідника до подальшого вислову, уміння вчасно погодитися з ним;
- повторення почутого для того, щоб співбесідник зрозумів, що той, хто слухає, схоплює значення його слів, може повторити основні ідеї, поняття і так далі, виділяє головні факти;
- співпереживання, що підкреслює для співбесідника відношення до інформації;
- узагальнення, що дає основу для подальшого обговорення, для огляду того, що було сказане. При цьому можна повторити деякі думки того, хто говорить, наприклад: «Якщо я правильно зрозумів, головні ваші проблеми — це...»

Під **зворотним зв'язком** в комунікаціях між консультантом і клієнтом мається на увазі вирішення комунікативних завдань, що реалізовується в мовних або немовних діях співбесідників. Для

встановлення зворотного зв'язку в ситуації усної комунікації необхідні:

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

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

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

НЕВЕРБАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ

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

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

Так, велика *гучність голосу* свідчить про велику спонукальну силу і показує намір вплинути на співбесідника. Швидкий темп мови свідчить про імпульсивність, упевненість в собі. Спокійна повільна мова вказує на незворушність, розсудливість, ґрунтовність. Плутана, переривиста мова, як правило, вказує на хвилювання, нервово-психічну напругу. Переривиста мова, багата словами паразитами, запинками, говорить про некомпетентність або спробу обдурити співбесідника. Гнів супроводжується збільшенням дзвінкості, а страх робить голос глухим. Паузи допомагають виграти час, додати силу словам.

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

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

Пози важко піддаються аналізу. Їх інтерпретація залежить від типовості і поширення. До найзагальніших відносять такі:

- стійка, широко розставивши ноги, означає потребу в самоствердженні, високій самооцінці, а часто компенсацію відчуття неповноцінності;
- широка, зручна, огрядна посадка на всю поверхню сидіння висловлює бажання людини насолоджуватися спокоєм і затишком;
- посадка на краю стільця з випрямленою спиною і повною зверненістю до партнера, говорить про високу міру зацікавленості в співбесіднику, концентрації уваги;
- ноги схрещені або притиснуті одна до однієї, свідчать про педантичну коректність або безпорадність людини;
- руки під столом під час ділових переговорів — знак неготовності до розмови або вираження відчуття невпевненості, нервозності.

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

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

Хода у меншій мірі, чим інші елементи піддається регуляції, тому на її основі можна судити про стійкі індивідуальні характеристики людини:

- ритмічна хода властива людині натхненній, може свідчити про гарний настрій або про цікаве рішення;
- розмашиста хода при середньому і малому зрості — свідоцтво цілеспрямованості, активності;
- короткі і дрібні кроки часто властиві обережній, обачливій людині, що уміє тримати себе;
- переривиста хода, спотикання — показник невпевненості, скутості, боязкості;
- хода, що волочиться, може говорити і про поганий настрій, і про відсутність зацікавленості;
- повільна хода з опущеною головою і зчепленими за спиною руками буває у людини, яка зайнята вирішенням якої-небудь проблеми;
- сильний сигнал руками при ходьбі свідчить про цілеспрямованість, рішучість людини;
- звичка постійно тримати руки в кишенях при ходьбі говорить про критичність, закритість людини, прагненні пригнічувати інших.

Консультант і клієнт в процесі комунікації не усвідомлено регулюють дистанцію між собою. У діловій комунікації виділяють інтимну, персональну, соціальну і публічну зони. *Інтимна зона* відповідає тому простору, в рамках якого людина відчуває себе в безпеці. Кордони інтимної зони знаходяться на відстані приблизно в половину витягнутої руки (не менше 0,45 м). *Персональна зона* характерна для різних форм ділового спілкування і передбачає візуальний контакт між партнерами (0,45-1,20 м). *Соціальна зона* зазвичай спостерігається під час зустрічей в кабінетах, холах та інших службових приміщеннях, де збираються люди не дуже добре знайомі один з одним. Відстань 1,20-4,00 м прийнята при веденні наради, дискусії, семінарів, прес-конференцій. Публічна зона має на увазі спілкування з великою групою людей — в лекційній аудиторії. Відстань між тими, хто спілкується така, що деталі особи, дрібні рухи не сприймаються.

Контакт очей відображає стосунки людей. Встановлено, що той, хто говорить, дивиться на того, хто слухає, в кінці кожної репліки і в опорних пунктах повідомлення. При нормальному розвитку стосунків люди дивляться один на одного від 30 до 60% всього періоду спілкування. Якщо дві людини під час ділової розмови дивляться один на одного більше 60% часу, то вони, швидше за все, більше зацікавлені в особі партнера, чим в предметі контакту. При

позитивному розвитку стосунків партнери дивляться один на одного довше і частіше тоді, коли слухають, а не тоді, коли говорять. У такому випадку, якщо стосунки набувають агресивного характеру, то частота і інтенсивність поглядів різко збільшуються. У діловому спілкуванні візуальний контакт допомагає тому, хто говорить відчувати, що він спілкується з партнером, а не говорить в простір.

При взаємодії консультанта і клієнта бажано, щоб вони дивилися в очі один одному не більше 10 секунд перед початком розмови або після того, як виголошено перші декілька фраз. Крім того, потрібно прагнути до того, щоб очі час від часу зустрічалися з очима співбесідника. Приблизно за 2 секунди до закінчення своєї мови той, хто говорить, збільшує відсоток поглядів на того, хто слухає, за 0,25 секунди цей відсоток усе більш зростає, а після закінчення мови той, хто говорить, як правило, прямо дивиться в очі співбесідникові [7].

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

ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ КОМУНІКАЦІЙ «КОНСУЛЬТАНТ – КЛІЄНТ»

Консультант, працюючи з клієнтом, повинен розуміти, що він може робити на нього сильний вплив. Це зв'язано з великою відповідальністю консультанта, яку він бере на себе. Вплив консультанта на клієнта може здійснюватися різними методами. М. Кубра виділяє такі [10]:

- *Демонстрація технічних знань.* Авторитет консультанта в галузі технічних знань робить істотний вплив на позицію клієнта.
- *Прояв професійної чесності в роботі.* Чесність, вірність зобов'язанням, методичність в підході, готовність ділитися своїми методами і знаннями робить вплив на клієнта.
- *Використання наполегливого переконання.* Переконання клієнта в тому, що пропонована дія є правильною.
- *Вироблення загального погляду.* Консультант і клієнт розділяють загальні погляди на те, як консультант намагається вирішити проблему клієнта і на підставі цього діє на людей.

▪ *Використання участі і довіри.* Консультант впливає на людей, залучаючи їх до процесу співпраці. Це досягається за рахунок звернення до них за порадою, пропозиціями, за допомогою вираження довіри, визнання власних помилок.

▪ *Використання заохочень і покарань.* Вплив на людей здійснюється за допомогою публічного визнання компетентності іншої особи, що спричиняє за собою посилення самоповаги і є потужною стимул-реакцією до роботи. Покаранням може служити, наприклад, відмова від запрошення на зустріч, приховування інформації.

▪ *Використання відчуття напруженості і тривоги.* Щоб підсилити бажання змін, корисно пояснити, що може статися з організацією, якщо не здійснювати необхідні зміни. Це створює відчуття тривоги і підсилює мотивацію до дій. Крім того, поява консультанта в організації створює певну напруженість, пов'язану з можливими наслідками відносно визначених груп людей. Це можна використовувати для визначення підрозділу, який вимагає змін в першу чергу.

Важливим моментом в комунікаціях «консультант-клієнт» є особиста психологічна сумісність. Психологічна сумісність - це здатність погоджувати свої дії і зберігати доброзичливість у взаєминах при різних видах спільної діяльності. Вона пов'язана психологічними моментами, довірою між клієнтом і консультантом.

Укладаючи договір з консультантом, клієнт купує систему переконань. При цьому важливо з'ясувати, яка ця система і оцінити, наскільки вона підходить для конкретної організації і ситуації.

На процес комунікацій консультанта та клієнта впливають і зовнішні фактори, такі як зовнішній вигляд консультанта, його лексика, стиль спілкування, інтереси, біографічні дані, стійка психіка, зріле відчуття реальності. Консультант повинен не лише упевнено виразити свою точку зору, але і прислухатися до думки опонента.

Типовими помилками консультанта у процесі комунікацій з клієнтом є [4]:

1. *Невміння консультанта встановити контакт з клієнтом під час їх взаємодії.* Це може виявитися в скутій жорсткій позі, у відсутності посмішки і контакту очей, в монотонній, безбарвній, емоційно бідній мові, в невпевненості в своїх силах, яка відбивається в міміці, жалюгідній позі, інтонаціях, що просять запобігливому погляді. Або навпаки - "гіперактивність", розв'язна манера триматися,

скорочення дистанції, прагнення "задавити" інтелектом, показати свою перевагу.

2. *Перепрофілювання бесіди з інтересів клієнта на інші теми.* Консультант не повинен говорити ні про власні інтереси, ні про що інше, окрім як про інтереси клієнта. Коли консультант говорить клієнтові про речі, пов'язані з цілями їх взаємодії, але зв'язок цей не очевидний для клієнта, то він втрачає інтерес до розмови і, можливо, захоче його припинити.

3. *Невміння консультанта бути хорошим слухачем.* Вже говорилося, що консультант зобов'язаний уміти слухати так само добре, як і говорити. Дуже важливо, щоб він вислуховував клієнта уважно і зацікавлено. Відсутність уваги і інтересу з боку консультанта клієнт може пов'язати як з низьким професійним рівнем, так і з власною "не цікавістю".

Консультант не повинен перебивати клієнта, навіть якщо їх взаємодія обмежена в часі. Краще дати йому договорити те, що консультантові вже ясно і зрозуміло. Консультант повинен пам'ятати, що їхня бесіда з клієнтом - не лише обмін змістовною інформацією, але і обмін емоціями. Раціональність - не єдиний критерій успішної комунікації!

4. *Невміння консультанта впоратися з бажанням критикувати клієнта.* Треба пам'ятати, що клієнт звернувся до консультанта не за тим, щоб той його критикував, а по допомогу, якої він потребує. Більшість клієнтів не добре ставляться до критики, особливо якщо вона стосується їх особи, поведінки або робочої діяльності.

5. *Зосередження на негативному в особі і діяльності клієнта.* Консультант не лише не повинен починати бесіду з питань про негативні сторони клієнта або констатувати їх наявність, але і взагалі зачіпати їх до тих пір, доки між ним і клієнтом не встановляться довірчі стосунки. Не можна говорити про погане в особі клієнта, потрібно говорити про проблемні аспекти його діяльності.

ПРОЕКТ ВПРОВАДЖЕННЯ ІС. МОЖЛИВІ РОЛІ КОНСУЛЬТАНТА

Проект розробки і впровадження системи: вимоги, дизайн, розробка, тестування, установка, супровід.

Можливі ролі консультанта:

1. Аудитор («арбітр»). Незалежне обстеження проекту розробки / впровадження системи («*snapshot*»)

Мета - своєчасно інформувати керівництво про ризики, що виникають в ході проекту і пропонувати варіанти по їх мінімізації.

Напрями моніторингу:

- проектне управління;
- поточний стан проекту (міра виконання постачальником своїх зобов'язань на момент аналізу);
- проектна документація;
- архітектура рішення;
- зрілість процесів розробки ПО у клієнта.

На щотижневій основі:

- вибіркова участь в засіданнях робочої групи без права голосу;
- ознайомлення з документами, розробленими учасниками проекту;
- аналіз звітів про хід проекту, розроблених менеджером проекту;
- розробка короткого робочого звіту того, що містить ключові спостереження, реєстр зафіксованих ризиків і відповідних рекомендацій.

На щомісячній основі:

- участь у засіданнях Ради проекту, і надання коментарів відносно бачення ходу проекту і ключових ризиків;
- відвідини фірми-субпідрядника для проведення вибіркового інтерв'ю членів робочої групи з боку субпідрядника з метою переконатися в наявності співробітників для виконання проекту, а також середовища розробки, ознайомлення з програмними кодами, що згенерували, і проміжними документами (тестовими сценаріями).

Після завершення кожного з етапів процесу розробки системи:

- контроль виконання зобов'язань субпідрядником;
- ознайомлення з документацією;
- вибіркова участь в процесі приймально-здавального тестування;
- контроль якості протоколів тестування.

Інші варіанти залучення консультанта:

- збір і пріоритезація бізнес-вимог;
- підтримка при виборі рішення (системи) і постачальника;
- оцінка ризиків договорів і надання висновку;
- проведення випробувань навантажень або інших практичних досліджень для визначення міри масштабності і продуктивності системи;
- «Post implementation review»;
- послуги з «консервації» проекту в умовах економічної кризи.

2. «Відповідальний» за весь проект або його частину

- Головний підрядчик
- Консорціум
- Оптимізація системи підготовки консолідованої звітності:
 - оновлення методик обліку і підготовки звітності;
 - впровадження системи збору облікових даних з підприємств Групи;
 - впровадження системи формування консолідованої звітності в головному офісі.

РЕЗЮМЕ

1. Надайте визначення комунікаційному процесу в консалтингу та розкрийте його сутність.

Комунікативний процес в консалтингу – це інтерактивний діалог між консультантом і клієнтом, який здійснюється на всіх стадіях консалтингового процесу. Його основними учасниками є відправник повідомлення (консультант або клієнт) і одержувач (клієнт або консультант), комунікативними інструментами - повідомлення, комунікативними функціями – кодування, декодування, реакція і зворотний зв'язок. Ефективне кодування передбачає, що отримане повідомлення буде адекватно сприйнято одержувачем. Для цього необхідний зворотний зв'язок з клієнтом, який дасть можливість відстежити його реакцію на повідомлення. Перешкоди ускладнюють сприйняття повідомлення і впливають на зворотний зв'язок з клієнтом. Крім того, одержувач сприймає повідомлення не завжди так, як передбачає відправник, тому інформація спотворюється.

2. Перерахуйте основні моменти комунікації між консультантом і клієнтом.

Консультант багато в чому обмежений в своїй діяльності, якщо клієнт не хоче співробітничати; співпраця консультанта з клієнтом допомагає виявити і мобілізувати власні ресурси організації; у клієнта повинно бути відсутнє відчуття «нав'язливості» розуміння проблеми і результатів виконання завдання; спільна робота на всіх стадіях виконання завдання дозволяє досягти такої важливої мети консалтингового процесу, як навчання клієнта.

3. Перерахуйте основні ролі консультанта.

Консультант і клієнт повинні визначитися в характері ролей, які вони беруть на себе, хто що робитиме, коли і як, в чому полягають взаємні зобов'язання, бажає клієнт отримати готове рішення або він буде брати участь у процесі. У залежності від цього консультант бере на себе такі ролі: роль консультанта по ресурсах; роль консультанта по процесах; ролі директивної і не директивної поведінки; ролі помічника, консультанта, керівника; ролі пропагандиста, судді, експерта, викладача, наставника, колеги, генератора ідей, дослідника, філософа, джерела інформації, каталізатора змін.

4. Розкрийте суть вербальної комунікації між консультантом і клієнтом

Вербальна комунікація є словесною взаємодією консультанта і клієнта і здійснюється за допомогою знакових систем, головною

серед яких є мова. Завдання вербальної комунікації – досягти адекватності сприйняття інформації, яку виражають клієнт та консультант. Якщо в свідомості співбесідників варіанти рішення завдань збігаються, інформація буде сприйнята і осмислена однаково. Інакше ситуація ускладниться: той, хто говорить (або консультант, або клієнт) повинен шукати більш вдалу форму вислову, а той, хто слухає, спробує точніше зрозуміти смисловий зміст.

5. Розкрийте суть невербальної комунікації між консультантом і клієнтом.

Під невербальними комунікаціями розуміють систему невербальних символів, знаків, кодів, що використовуються для передачі повідомлення. Невербальні комунікації включають: паралінгвістичні і екстралінгвістичні компоненти; міміку і погляд; жести; пози й ходу; проксеміку; контакт очей. Паралінгвістичні компоненти відносяться до якості звуку, екстралінгвістичні компоненти характеризують особливості вимови. Міміка відображає відчуття, стан, емоції людини. Жести говорять про відношення людини до кого-небудь або чого-небудь. Пози інтерпретують залежно від типовості і поширення. Хода у меншій мірі, чим інші елементи піддається регуляції, тому на її основі можна судити про стійкі індивідуальні характеристики людини. У діловій комунікації виділяють інтимну, персональну, соціальну і публічну зони. Контакт очей відображає взаємини людей.

6. Перерахуйте методи, за допомогою яких консультант може впливати на клієнта.

Консультант може впливати на клієнта за допомогою демонстрації технічних знань, прояву професійної чесності в роботі, використання наполегливого переконання, вироблення загального погляду, використання участі і довіри, використання заохочень і покарань, використання відчуття напруженості і тривоги.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Що означає слово «консалтинг»?
2. Які складові комунікаційного процесу ви можете назвати?
3. Які чинники впливають на вибір ролі консультанта?
4. Що таке «система клієнта»?
5. Які ролі ініціатора спілкування у вербальних комунікаціях ви знаєте?
6. У чому полягає роль слухача у вербальних комунікаціях?
7. Які передумови здійснення вербальних комунікацій між

консультантом і клієнтом?

8. Які помилки в мовній комунікації ви можете назвати?
9. Що розуміють під зворотним зв'язком в комунікаціях між консультантом і клієнтом?
10. Що таке відповідальність консультанта і клієнта?
11. Що таке психологічна сумісність консультанта і клієнта?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Спробуйте себе у різних ролях консультанта.
2. Охарактеризуйте психологічну палітру поведінки клієнтів у процесі спілкування з консультантами.
3. Проаналізуйте відмінності характерних рис консультанта по ресурсах від консультанта по процесах.
4. Розкрийте бар'єри комунікації.
5. Охарактеризуйте процес переконання в консалтингу.
6. Перевірте на собі прийоми правильного та ефективного слухання.
7. Виконайте ситуаційне завдання № 2.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. **Поняття «комунікації» походить від латинського слова «communicare» і означає:**
 - 1) робить загальним, зв'язувати, шлях сполучення, форма зв'язку;
 - 2) реклама, стимулювання збуту;
 - 3) просування;
 - 4) особистий продаж, зв'язки з громадськістю.
2. **«Золоте правило консультування» свідчить, що:**
 - 1) основною його метою завжди має бути створення і підтримка дійсних стосунків співпраці між консультантом і клієнтом;
 - 2) клієнт і консалтингова організація спільно оцінюють роботу консультантів;
 - 3) консультанти повинні «володіти» проблемою;
 - 4) усі відповіді правильні.
3. **Що з перерахованого визначає комунікації між консультантом та клієнтом:**
 - 1) клієнт повинен співробітничати з консультантом: надавати інформацію, обмінюватися ідеями;

- 2) співпраця консультанта з клієнтом допомагає виявити і мобілізувати власні ресурси організації, оскільки дуже часто наявність знань і умінь носить в організації латентну форму;
- 3) в умовах співпраці в рішенні проблеми у клієнта відсутнє відчуття «нав'язливості» розуміння проблеми і результатів виконання завдання. Консультанти повинні «володіти» проблемою і її рішенням і сприймати їх як свої власні;
- 4) усі відповіді правильні.

4. Що з перерахованого визначає комунікації між консультантом та клієнтом:

- 1) спільна робота на всіх стадіях виконання завдання, починаючи з визначення проблеми і діагнозу і, закінчуючи здійсненням і оцінкою отриманих результатів, дозволяє досягти такої важливої мети консалтингового процесу, як навчання клієнта;
- 2) в умовах співпраці в рішенні проблеми у клієнта відсутнє відчуття «нав'язливості» розуміння проблеми і результатів виконання завдання. Консультанти повинні «володіти» проблемою і її рішенням і сприймати їх як свої власні;
- 3) співпраця консультанта з клієнтом допомагає виявити і мобілізувати власні ресурси організації, оскільки дуже часто наявність знань і умінь носить в організації латентну форму;
- 4) усі відповіді правильні.

5. Комунікації між консультантом і клієнтом є:

- 1) масовими;
- 2) однобічними;
- 3) груповими;
- 4) персоніфікованими.

6. Поняття «система клієнта» базується на тому, що:

- 1) консультант виявляє особливості бізнесу клієнта;
- 2) консультант вивчає персонал клієнта;
- 3) клієнти мають свої особливості;
- 4) кожна організація характеризується своїми внутрішніми взаємозв'язками і взаємовідносинами.

7. Роль консультанта по ресурсах полягає:

- 1) в діагностуванні роботи підприємства, наданні необхідній інформації, розробленні можливих варіантів вирішення проблеми, оцінюванні ступеня здійснення пропозицій, розробленні рекомендацій з проблеми, навчанні персоналу;

- 2) в передачі своїх підходів, методів клієнтові, навчанні персоналу для того, щоб клієнт надалі зміг сам усувати власні проблеми;
- 3) в передачі ресурсів консультанта клієнту;
- 4) в передачі знань консультанта клієнту.

8. Якщо клієнт запрошує консультанта по ресурсах, то роль клієнта полягає:

- 1) в ефективному використанні ресурсів, які представлені консультантом;
- 2) в наданні інформації на вимогу консультанта, обговоренні пропозицій і досягнутих результатів, а також їх ухваленні або відхиленні;
- 3) в прийнятті пропозицій консультантів;
- 4) в ефективному використанні своїх ресурсів.

9. Роль консультанта по процесах полягає:

- 1) в діагностуванні роботи підприємства, наданні необхідній інформації, розробленні можливих варіантів вирішення проблеми, оцінюванні ступеня здійснення пропозицій, розроблені рекомендацій з проблеми, навчанні персоналу;
- 2) в передачі своїх підходів, методів клієнтові, навчанні персоналу для того, щоб клієнт надалі зміг сам усувати власні проблеми;
- 3) у виділенні процесів в організації;
- 4) в реінжинірингу бізнес-процесів.

10. Вербальна комунікація є:

- 1) взаємодією сторін і здійснюється за допомогою символів, знаків, кодів;
- 2) словесною взаємодією сторін і здійснюється за допомогою знакових систем, головною серед яких є мова;
- 3) системою невербальних символів, знаків, кодів, що використовуються для передачі повідомлення;
- 4) системою невербальних символів для словесної взаємодії.

11. Під невербальною комунікацією розуміють:

- 1) взаємодією сторін, яка здійснюється за допомогою символів, знаків, кодів;
- 2) словесну взаємодією сторін, яка здійснюється за допомогою знакових систем, головною серед яких є мова;
- 3) систему невербальних символів, знаків, кодів, що використовуються для передачі повідомлення;

4) систему невербальних символів для словесної взаємодії.

12. Завдання письменно-мовної комунікації:

- 1) домогтися адекватності сприйняття інформації, яку виражає той, хто говорить;
- 2) домогтися адекватності виразу-сприйняття інформації незалежно від тимчасової відстрочки або умов протікання;
- 3) домогтися вміння виразити інформацію;
- 4) домогтися відстрочки сприйняття інформації або умов протікання.

13. Проксеміка в теорії комунікації відображає:

- 1) особливості вимови (паузи, сміх, покашлювання, заїкання тощо);
- 2) відчуття, стан, емоції людини;
- 3) якість звуку (гучність, темп, ритм і висоту звуку);
- 4) дистанцію між собою і іншими людьми.

14. Вплив консультанта на клієнта здійснюється такими методами:

- 1) демонстрацією технічних знань, проявою професійної чесності в роботі;
- 2) використанням наполегливого переконання, виробленням загального погляду, використанням участі і довіри;
- 3) використанням заохочень і покарань, використанням відчуття напруженості і тривоги;
- 4) усі відповіді правильні.

15. Яким способом можна здійснити вплив на клієнта, використовуючи участь та довіру?

- 1) за допомогою виразу довіри;
- 2) визнання власних помилок;
- 3) за рахунок звернення до клієнтів за порадою, пропозиціями;
- 4) усі відповіді правильні.

16. Яким способом можна здійснити вплив на клієнта?

- 1) зрозуміло пояснити, що може трапитися з організацією, якщо не здійснювати необхідні зміни;
- 2) за рахунок звернення до клієнтів за порадою, пропозиціями;
- 3) за допомогою публічного визнання компетентності іншої особи, що спричиняє за собою посилення самоповаги і є могутнім стимулом до роботи;
- 4) усі відповіді правильні.

17. Що з перерахованого є важливим в комунікаціях "консультант-клієнт"?

- 1) особиста сумісність;
- 2) створення і підтримка дійсних стосунків співпраці між консультантом і клієнтом;
- 3) відсутність відчуття «нав'язливості» ;
- 4) усі відповіді правильні.

18. На процес консультування впливають такі характеристики консультанта, як:

- 1) зовнішній вигляд, лексика, стиль спілкування, інтереси;
- 2) біографічні дані, стійка психіка, зріле відчуття реальності;
- 3) вміння не тільки впевнено виразити свою точку зору, але і прислухатися до думки опонента;
- 4) усі відповіді правильні.

19. Відмінною рисою консультанта від менеджера є:

- 1) широкий кругозір;
- 2) ораторські навички;
- 3) незалежний погляд на компанію з боку;
- 4) уміння ухвалювати рішення.

20. Ефективний консультант повинен:

- 1) жорстко критикувати своїх конкурентів з метою завоювання клієнта;
- 2) володіти педагогікою і риторикою;
- 3) виконувати усі вимоги керівника компанії-клієнта, підкорятися їм;
- 4) володіти навиками системного підходу до вирішення проблем.

ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Бландер Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху информации / Р. Бландер. – СПб : Питер, 2000. – 384 с.
2. Дудченко В. С. Абсолютный консультант, или секреты успешного консультирования / В. С. Дудченко. – М. : Кватро-Принт, 2004. – 240 с.
3. Ефремов В. С. Управленческий консалтинг как бизнес / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997.

4. Крачковский В. Типовые ошибки консультанта во взаимодействии с клиентом [Электронный ресурс] / В. Крачковский // <http://socarchive.narod.ru/infochan/nikkolom/books/book2/48.htm>
5. Макхем К. Управленческий консалтинг / К. Макхем ; пер. с англ. – М. : Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
6. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг : учеб. пособие / Г. И. Маринко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 381 с.
7. Основы теории коммуникации : учебно-методическое пособие для студентов специальности 350400 «Связи с общественностью» / сост. Ж. В. Николаева. – Улан-Удэ : ВСГТУ, 2004.
8. Плотников Н. И. Кодекс профессионального поведения консультанта по управлению / Н. И. Плотников // Люди дела. – 2002. – № 2(23).
9. Плотников Н. И. Консультант-клиент: обмен оценками / Н. И. Плотников, М. В. Шмелев // Люди дела. – 2001. – № 8(17), С.34-37.
10. Управленческое консультирование : в 2-х т. / под ред. М. Кубра ; пер. с англ. – М. : СП «Интерэксперт», Междунар. акад. менеджмента, 1992. – Т.1. – 319 с., Т.2. – 350 с.
11. Управленческое консультирование. Введение в профессию [Management Consulting. A guide to the profession (fourth edition)] / пер. с англ. ; научн. редактор Гладышев А. А. – Планум, 2004. – 976 с.
12. Цой Л. Н. Практическая конфликтология : книга первая / Л. Н. Цой. – М. : 2001. – 233 с.

1.6. МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО МАРКЕТИНГУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

У сучасних умовах, як і будь-який вид бізнесу, консалтингові послуги потребують просування на ринку. Це пов'язано з конкуренцією, необхідністю інформувати потенційних клієнтів про послуги, створенням суспільної думки по відношенню до консалтингової фірми або консультанта. Крім того, консалтингові послуги специфічний вид бізнесу, який пов'язаний з формуванням довіри і довготривалих стосунків з клієнтами, тому в ньому особливу роль відіграє маркетинг взаємовідносин. Слід враховувати також, що *консалтингові послуги в своїй більшості є послугами B2B* (бізнес для бізнесу), де рішення приймається відповідальними особами в інтересах підприємств, на яких вони працюють, або колегіально. Для прийняття такого рішення потрібна інформація про консалтингову компанію, її репутацію, досвід роботи на ринку в проблемних питаннях, реалізованих проектах.

Інформація про консалтингову компанію повинна бути доступною для потенційних клієнтів, не нав'язливою, а також давати змогу публічно ознайомитись з її успіхами.

Таким чином, маркетингова діяльність консалтингових фірм має бути побудована на *створенні інформаційного поля; створенні репутації* фірми та її співробітників; *формуванні та піддержанні взаємозв'язків з клієнтами*.

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

- особистих рекомендацій клієнтів, з якими співробітничала фірма;
- публікацій в наукових, науково-популярних, спеціалізованих, тематичних виданнях;
- участі у семінарах, конференціях, робочих групах;
- членства у професійній асоціації;
- реклами;
- створенні суспільної думки;

- виступах у засобах інформації;
- відповідей на консультаційні пропозиції.

У більшості випадків, пряма реклама менш ефективна, чим інші засоби розповсюдження інформації. Це пов'язано зі специфікою консалтингових послуг, що потребують великого ступеня довіри до консультанта. Тому *формування репутації консультанта або консалтингової фірми є важливим моментом в маркетингу консалтингових послуг*. Репутація формується і внаслідок ефективної співпраці з різними клієнтами і за рахунок відомості, яка є результатом участі у публічних заходах.

Для маркетингу консалтингових послуг властиві такі заходи, як: віщання, залицяння, надзадоволення, вирощування стосунків з клієнтами, вислуховування ринку.

Віщання - це надання інформації цільовому ринку про компанію і її послуги, створення громадської думки.

Залицяння – це налагодження стосунків з клієнтами.

Надзадоволення – це виконання роботи на найвищому рівні, який спричиняє за собою високу оцінку компанії клієнтом.

Вирощування стосунків з клієнтом припускає, що клієнт високо цінує, коли консультанти проявляють готовність витратити свій особистий час, працюючи наднормово, генеруючи ідеї, виявляючи цікавість до розвитку бізнесу клієнта.

Вислуховування – це накопичення інформації про ринок.

ЗАХОДИ МАРКЕТИНГУ ПО ВІДНОШЕННЮ ДО РІЗНИХ ТИПІВ КЛІЄНТІВ

Маркетинг консалтингових послуг по відношенню до нових і до наявних клієнтів має свої особливості.

Для залучення нових клієнтів використовують наступні дії.

1. Проводять маркетингове дослідження і сегментування ринку, виділяють ті сегменти, на яких є шанс успішної роботи. Такі сегменти володіють достатньою потенційною доходністю, невеликою конкурентністю і доступністю.

2. Беруть участь у заходах, в яких можуть бути присутні представники потенційних клієнтів.

3. Демонструють компетенції в ході участі у проектах, семінарах, конференціях, симпозіумах, відображають їх у публікаціях.

4. Віддають перевагу особистому спілкуванню з потенційними клієнтами.

5. Підтримують зв'язок з наявними клієнтами з метою розширення контактів і отримання рекомендацій від них.

6. Створюють сайти та просувають їх у мережі.

7. Надають рекламу в спеціалізованих виданнях та розміщують посилання в мережі Інтернет.

8. Розробляють та впроваджують програму PR, за допомогою якої збільшують обізнаність широких кіл громадськості і потенційних клієнтів про фірму, створюючи добру суспільну думку.

Для клієнтів, що співпрацюють або вже співпрацювали з консультантом або фірмою і отримали якісні послуги, маркетингова діяльність може включати наступне.

1. Побудову особистих взаємин з представниками і керівництвом клієнта.

2. Проводять додаткові роботи при реалізації проектів.

3. Розширюють знання про галузь клієнта та його компанію.

4. Ініціюють нові контакти на основі пропонування інновацій.

5. Роблять ділові візити, дзвінки.

6. Проявляють інтерес до справ клієнта за результатами реалізованих проектів.

7. Запрошують на заходи, що проводить консалтингова фірма представників клієнта.

8. Беруть участь у заходах, що проводить клієнт.

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

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

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

12. Проводять розсилку рекламних буклетів та прес-релізів.

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

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

15. Впроваджує CRM-технології для впровадження маркетингу взаємовідносин.

РЕКЛАМА КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

За своєю природою консалтингові послуги не є послугами масового попиту, і тому вони не потребують масової реклами. Консалтингові компанії майже не дають пряму рекламу, і лише деякі практикують іміджеву, що більше впливає на свідомість, чим на поведінку потенційних клієнтів.

Існує закономірність: чим менш формалізований результат роботи консультантів, тим менш такі послуги можливо і необхідно рекламувати. Саме тому реклама більше використовується в зрілих галузях консалтингу, що пропонують стандартизовані послуги, такі як загальний аудит, незалежна оцінка, підбір персоналу тощо. У цьому випадку рекламу використовують і гранди, і середні, і зовсім невеликі компанії.

На вибір рекламної стратегії для конкретної консалтингової компанії впливає безліч чинників, у тому числі такі:

- вид послуг;
- сезонність попиту;
- розмір консалтингової компанії;
- тривалості циклу покупки консалтингових послуг;
- фінансові ресурси консалтингової компанії;
- фаза життєвого циклу розвитку консалтингової компанії;
- ситуація, що складається на ринку, в економіці глобальній, країни, регіону, галузі.

Основною метою рекламної кампанії консалтингових послуг може бути:

- створення обізнаності потенційних клієнтів про фірму та послуги;
- підтримка у потенційних клієнтів обізнаності про марку і послуги компанії, нагадування про неї;
- створення позитивного іміджу компанії та його підтримка;
- формування довіри до консалтингової компанії;
- формування та підтримка бренду компанії.

Розглянемо основні засоби розповсюдження реклами для консалтингових послуг.

Телебачення. Може використовуватися у контексті значних подій, що відбуваються за участю консалтингової компанії, і подається у вигляді сюжетів у новинах, участі консультантів у телевізійних програмах спеціальної тематичної направленості. Це створює імідж компанії та консультантам і може розглядатися як іміджева реклама в контексті PR-діяльності.

Широка традиційна телевізійна реклама менш ефективна, тому що при її застосуванні відбувається велике некорисне охоплення аудиторії, що супроводжується значними витратами, але не викликає тієї довіри, яка спонукає потенційних клієнтів до звернення за послугами. Крім того, телевізійну рекламу дивляться переважно дома, що не створює ділової обстановки, яка сприяє прийняттю рішення стосовно консалтингу, і існує розрив у часі перегляду реклами і реакції на неї.

Радіореклама. Аналогічно телевізійній рекламі має значне некорисне охоплення аудиторії, що супроводжується значними витратами. Але участь консультантів у ділових програмах радіостанцій як експертів з проблемних питань значною мірою сприяє загальній відомості компанії або консультантів. Крім того, на радіо більш концентрована цільова аудиторія в залежності від формату радіостанції, що дає можливість вибіркового підходу до участі у програмах.

Зовнішня реклама та реклама на транспорті взагалі не має сенсу для розміщення інформації щодо консалтингових послуг. Зовнішня реклама може бути лише у вигляді вказівок неподалік від офісу компанії.

Газети, журнали, довідники. Це засоби масової інформації, які мають визначену цільову аудиторію. Особливо, якщо це спеціалізовані видання економічної, ділової направленості. Реклама в них може мати пряму форму, а також опосередковану, яка включає публікацію статей експертів, що є співробітниками консалтингових компаній. У пресі можуть знайти відображення рейтинги, огляди, в яких відображені консалтингові компанії або консультанти як учасники або експерти. За рахунок спеціалізації такі засоби мають подовжений життєвий цикл, особливо це стосується довідників і журналів, а також вторинного читача, що сприяє подовженню життя реклами консалтингових послуг.

Реклама «direct-mail» дозволяє робити пропозиції безпосередньо звертаючись до топ-менеджменту підприємств. Для

цього необхідно зробити список розсилки (адресну програму), прийняти рішення до кого безпосередньо буде особисте звернення і з якою пропозицією.

Ефективною є *реклама консалтингових послуг в Інтернеті*. Основним її видом повинний бути сайт консалтингової компанії, який надає широку інформацію потенційному клієнтові. Посилання на сайт повинно бути розміщено в основних пошукових системах, значущих галузевих каталогах консалтингових компаній, а також на тематичних сайтах. Якщо компанія орієнтується на роботу з іноземними компаніями, то англійська частина сайту повинна бути добре проіндексована в Google, Altavista, Yahoo з урахуванням слова «Ukraine». Треба також досягти того, щоб в основних пошукових машинах сайт опинився на першій або другій сторінці при пошуку за ключовими словами.

Банерна реклама в Інтернеті ефективна тільки при розміщенні її на тих сайтах, де знаходиться цільова аудиторія. Участь у загальних банерних обмінах малоефективна і тому не має сенсу.

Будь-яке рекламне звернення необхідно розглядати як частину рекламної кампанії, оскільки одиничні звернення малоефективні. Для підвищення ефективності реклами необхідно також дотримуватися низки правил відносно розробки тексту рекламного звернення. Це такі правила.

Рекламне звернення в різних засобах реклами повинно враховувати їх специфіку та показувати вигоду від співпраці з консалтинговою компанією. Крім того в консалтингу важливий досвід роботи, тому можна вказати стаж роботи компанії на ринку.

Якщо компанія має широко відомий бренд, то рекламні звернення можуть бути більш абстрактними, підкреслюючи сам бренд.

Реклама повинна звернути на себе увагу і утримати її. Тому ефективним є використання в рекламі графіків, діаграм, фотографій, що на 30-40%, за оцінками дослідників, збільшує вірогідність того, що на рекламу звернуть увагу.

Текст має бути простим, аргументи зрозумілими. Текст має бути ствердним і викликати позитивну реакцію. Не можна вживати в рекламі частку «не-» і слово «ні». Ефективно спрацьовує особисте звернення «Ви», тоді як слово «Ми» в рекламному обігу недопустимо.

ДІЯЛЬНІСТЬ ПО СТВОРЕННЮ СУСПІЛЬНОЇ ДУМКИ

Основними методами, за допомогою яких консалтингова компанія може створювати позитивну суспільну думку, можуть бути такі.

1. Налагодження стосунків із засобами масової інформації (ЗМІ).

Відношення із ЗМІ є двосторонніми. З одного боку, компанія надає ЗМІ матеріали про свою діяльність, з другого – ЗМІ робить кроки для випуску коментарів і інформаційних повідомлень про компанію, запрошує її до участі у програмах як експертів, друкує статті провідних спеціалістів. Взаємна довіра і повага між компанією і засобами масової інформації служать необхідною основою добрих стосунків, які відображаються на репутації серед потенційних клієнтів. Проте слід враховувати, що популярні ЗМІ зазвичай віддають перевагу освітлюванню сенсаційних повідомлень, або інформаційних повідомлень, що містять елементи новизни.

Керівництво компанії повинне будувати свої стосунки з *massmedia* на основі довіри, достовірності і своєчасності. Відповідальний працівник за зв'язки із ЗМІ повинен виконувати такі основні завдання:

- надавати матеріали для статей, нарисів, репортажів;
- відповідати на запити преси і надавати комплексні інформаційні послуги;
- стежити за повідомленнями у пресі, на радіо і телебаченні; оцінювати результати;
- вживати заходів, якщо потрібно, щодо виправлення помилок.

2. Використання фірмового стилю

Фірмовий стиль в оформленні друкованої та сувенірної продукції є одним з сильних засобів маркетингу. Він може полягати у використанні емблеми, логотипу, шрифтів, кольорів тощо.

3. Формування корпоративної культури.

Основні складові корпоративної культури – це цінності, установки, пріоритети працівників, пов'язані з їх роботою в даній організації; система стосунків, що визначає сприйняття працівниками своєї роботи і організації, в якій вони працюють; норми поведінки, що визначають дії й поведінку працівників; дії й поведінка працівників у конкретних ситуаціях.

Консалтингові проекти – це найчастіше робота цілої команди фахівців як в одній, так і в декількох галузях знань. Саме від ефективності командної роботи прямо пропорційно залежить результат роботи, і як слідство, прибутковість компанії, її репутація на ринку, перспективи розвитку. Сильна організаційна культура здатна стати додатковим мотиваційним чинником у роботі персоналу, створити підґрунтя для ефективної командної роботи.

Корпоративна культура сприяє ефективному діловому спілкуванню як внутрішньому, так і зовнішньому, що створює позитивну репутацію компанії серед своїх співробітників, партнерів, учасників ринку та громадськості.

4. Використання кіно- і фотозасобів.

У PR-діяльності використовують документальні фільми, сюжети, іміджеві відеоролики. Використання фотографії створює враження достовірності і має привабливість, якою не володіє друкований текст; фото використовують при оформленні рекламних проспектів, газетних репортажів, при випуску ілюстрованих видань.

5. Використання усної мови.

Усна мова є потужним способом підтримки зв'язків з громадськістю. Уміння виступати на засіданнях, конференціях, офіційних зустрічах є одним з професійних вимог в суспільному житті. До цієї галузі відноситься також уміння вести телефонні переговори.

6. Спонсорство.

Консалтингова компанія може використовувати спонсорство як засіб, що створює позитивне відношення до неї громадськості і потенційних клієнтів. Це може бути спонсорство конференцій, наукових заходів, культурних і освітянських програм.

ПРИКЛАДИ САЙТІВ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ

www.towerswatson.com/

www.accenture.com/

www.accenture.com/

www.consultbiz.com/

www.fdcpa.com/

www.globalintelligence.com/

www.ey.com/

РЕЗЮМЕ

1. Розкрийте, чим зумовлена специфіка маркетингу консалтингових послуг.

Специфіка маркетингу консалтингових послуг зумовлена тим, що консалтингові компанії повинні мати високий ступінь довіри, бути конкурентоспроможними, володіти специфікою ринку b2b, мати довготривалі ділові стосунки. Тому маркетинг консалтингових послуг будується на створенні інформаційного поля, репутації компанії, формуванні та підтримки взаємозв'язків з клієнтами.

2. Назвіть канали маркетингу, які застосовують консалтингові компанії.

Основними каналами маркетингу, що застосовують консалтингові компанії є особисті рекомендації клієнтів, публікації, участь у семінарах, конференціях, членство у професійних асоціаціях, реклама, виступах у ЗМІ, відповіді на консультаційні пропозиції.

3. Перерахуйте характерні загальні заходи маркетингу консалтингових послуг.

Загальними заходами маркетингу консалтингових послуг, які відображають діяльність консалтингової компанії по просуванню є віщання, залицання, надзадоволення, вирощування стосунків з клієнтами, вислуховування ринку.

4. Сформулюйте особливості заходів, що використовують для залучення нових клієнтів.

Заходами, що використовуються компанією для залучення нових клієнтів є маркетингові дослідження ринку і його сегментування, участь у публічних заходах, конференціях, семінарах, реклама, створення сайту, PR-заходи, спілкування з потенційними клієнтами.

5. Сформулюйте особливості заходів, що використовують для залучення клієнтів, які співпрацювали або співпрацюють з консалтинговою компанією.

Для клієнтів, які співпрацюють з компанією проводять додаткові роботи, розширення знань про галузь клієнта, запрошують на свої заходи та беруть участь у заходах клієнтів, впроваджують заходи, що сприяють обізнаності і довіри клієнтів, використовують можливості Інтернет, рекламу, CRM-технології.

5. Виділіть особливості реклами консалтингових послуг.

Консалтинг не є масовим видом послуг, тому масова реклама не є ефективна. Найбільш ефективна друкована реклама в спеціалізованих

газетах, журналах, довідниках. Реклама «direct-mail» дозволяє робити пропозиції безпосередньо звертаючись до топ-менеджменту підприємств. Виступи на телебаченні і радіо як експерти з проблемних питань формують імідж консультантів. Ефективною є реклама в Інтернеті у вигляді особистого сайту компанії.

6. Перерахуйте методи, за допомогою яких консалтингові компанії можуть створювати суспільну думку.

Створенню позитивної суспільної думки сприяють такі методи, як: налагодження стосунків з ЗМІ, впровадження фірмового стилю, корпоративної культури, використання кіно і фотозасобів, друкованої продукції, усної мови, спонсорства.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Які чинники впливають на роботу консалтингової компанії і її маркетингову діяльність?
2. Як впливає репутація консалтингової компанії на її діяльність?
3. Які види маркетингової діяльності найбільше впливають на ефективність консалтингової компанії?
4. Що з комплексу маркетингу використовується в консалтинговій діяльності?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Обґрунтуйте основні напрямки маркетингової роботи, пов'язані із зовнішніми чинниками.
2. Обґрунтуйте основні напрямки маркетингової роботи, пов'язані з внутрішніми чинниками.
3. Проведіть аналіз розподілу ресурсів компанії між напрямками маркетингової діяльності.
4. Наведіть приклад аналізу даних про ділову активність фірми і розробіть рекомендації щодо шляхів підвищення ефективності консалтингового бізнесу.
5. Проведіть аналіз можливих конкурентних переваг консультаційної фірми.
6. Проведіть аналіз можливих слабких сторін консультаційної фірми.
7. Виконайте ситуаційне завдання № 3.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. **Доповніть фразу: «Консалтингові послуги вимагають просування на ринку, тому для них актуальні такі заходи, як віщання, залицяння, надзадоволення, вирощування стосунків з клієнтами**
 - 1) реклама;
 - 2) підготовка проекту;
 - 3) залучення;
 - 4) вислуховування.
2. **Такий захід в просуванні консалтингових послуг, як «віщання» є:**
 - 1) накопичення інформації про ринок;
 - 2) надання інформації цільовому ринку про компанію і її послуги, створення громадської думки;
 - 3) налагодження стосунків з клієнтами;
 - 4) виконання роботи на найвищому рівні, що сприяє високій оцінці компанії клієнтом.
3. **Такий захід в просуванні консалтингових послуг, як «залицяння» є:**
 - 1) налагодження стосунків з клієнтом;
 - 2) накопичення інформації про ринок;
 - 3) надання інформації цільовому ринку про компанію і її послуги, створення громадської думки;
 - 4) виконання роботи на найвищому рівні, що сприяє високій оцінці компанії клієнтом.
4. **Такий захід в просуванні консалтингових послуг, як «надзадоволення» є:**
 - 1) виконання роботи на найвищому рівні, що сприяє високій оцінці компанії клієнтом;
 - 2) налагодження стосунків з клієнтом;
 - 3) накопичення інформації про ринок;
 - 4) надання інформації цільовому ринку про компанію і її послуги, створення громадської думки.
5. **Такий захід в просуванні консалтингових послуг, як «вирощування стосунків з клієнтом» припускає:**
 - 1) що клієнт високо цінує, коли консультанти проявляють готовність витратити свій особистий час, працюючи

наднормово, генеруючи ідеї, виявляючи цікавість до розвитку бізнесу клієнта;

2) виконання роботи на найвищому рівні, що сприяє високій оцінці компанії клієнтом;

3) налагодження стосунків з клієнтом;

4) накопичення інформації про ринок.

6. Такий захід в просуванні консалтингових послуг, як вислуховування є:

1) накопичення інформації про ринок;

2) підтвердження того, що клієнт високо цінує, коли консультанти проявляють готовність витратити свій особистий час, працюючи наднормово, генеруючи ідеї, виявляючи цікавість до розвитку бізнесу клієнта;

3) налагодження стосунків з клієнтом;

4) виконання роботи на найвищому рівні, що сприяє високій оцінці компанії клієнтом.

7. До каналів маркетингу, які використовуються консалтинговими фірмами для просування послуг, відносять:

1) надання інформації цільовому ринку про компанію і її послуги, створення громадської думки;

2) особисті рекомендації, публікації, семінари, конференції, робочі групи, професійні асоціації, реклама, місцеві засоби інформації, відповіді на консультаційні пропозиції;

3) передачі своїх підходів, методів клієнтові; навчання персоналу для того, щоб клієнт надалі зміг сам усувати власні проблеми;

4) телебачення, радіо.

8. Який з перерахованих принципів не належить до принципів залучення нових клієнтів?

1) передача своїх підходів, методів клієнтові, навчання персоналу для того, щоб клієнт надалі зміг сам усувати власні проблеми;

2) краще приділити увагу невеликій, але добре відібраній аудиторії потенційних клієнтів, чим розсіювати свою дію;

3) маркетингові прийоми, що направлені на демонстрацію компетентності діють сильніше, ніж пряма розсилка і телефонування;

4) особисте спілкування має переваги над письмовими комунікаціями.

9. Що з перерахованого не належить до заходів маркетингу для існуючих клієнтів?

- 1) збільшення можливостей по обслуговуванню розширення знань про галузь клієнта, бізнес клієнта, його компанії і про самого клієнта;
- 2) представлення фірми і її послуг;
- 3) пошук можливостей для нових проектів: створення ситуацій, в яких можна продемонструвати свою компетентність, пошук ознак потреби в послугах, допомогу в усвідомленні нових потреб, пошук спонсорів проекту;
- 4) проведення роботи по збільшенню вірогідності повторного звернення: додаткові зусилля в рамках поточного проекту, підключення до проекту лідерів фірми, регулярні дзвінки, візити, ділові зустрічі, побудова особистих взаємин.

10. Який з видів реклами менше всього прийнятний до реклами консалтингових послуг?

- 1) газетна;
- 2) телевізійна;
- 3) реклама в довідниках;
- 4) реклама в Інтернеті.

ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Боброва И. И. Консалтинг в стиле гольф. Стратегический маркетинг консалтинговых бизнес-услуг / И. И. Боброва, В. А. Зимин. – М. : Вершина, 2005. – 384 с.
2. Иванов М. С. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. С. Иванов, М. В. Фербер.– М. : Альпина Бизнес Букс, 2003. – 140 с.
3. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг : учеб. пособие / Г. И. Маринко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 381 с.
4. Королько В. Менеджмент консалтинговой организации : особенности маркетинга и PR / В. Королько, О. Некрасова // Социология: теория, методы, маркетинг. – 2004. – №4. – С. 127–136.
5. Кросман Ф. Как заработать на консалтинге / Ф. Кросман. – СПб. : Питер, 2000.
6. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Д. Майстер. – М. : Альпина Паблишер, 2005. – 414 с.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ

- 2.1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ АНАЛІЗУ ТА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ
 - 2.2 КОУЧИНГ
 - 2.3 АУТСОРСИНГ
 - 2.4 БЕНЧМАРКІНГ
 - 2.5 РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
 - 2.6 КОНЦЕПЦІЯ «ШІСТЬ СИГМ»
-
-

Після завершення роботи над розділом ви зможете:

1. Розкрити сутність основних методів вирішення проблем в консалтингу.
2. Пояснити основні положення коучингу і провести коуч-сесію.
3. Пояснити переваги та недоліки аутсорсингу та організувати його.
4. Провести бенчмаркінг.
5. Здійснити реінжиніринг бізнес-процесів.
6. Розкрити сутність концепції «Шість сигм».

2.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ АНАЛІЗУ ТА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ

КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ ТА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ

Працюючи з клієнтом, консультант використовує різні методи, методики, підходи для аналізу і вирішення проблем, тобто різний інструментарій. Серед них безліч методів, розроблених в математиці, економіці, психології, соціології, статистиці. Це такі методи, як експертна оцінка, ділові ігри, мозковий штурм, дерево цілей, групова робота, тестування, інтерв'ю, спостереження. У табл. 2.1 представлені методи аналізу та вирішення проблем, які використовуються в ході виконання консалтингових проектів [26].

Усі методи вирішення консалтингових проблем класифікують за різними ознаками, зокрема:

1. За етапами консультування виділяють:

- методи діагностики;
- методи вироблення рішень;
- методи впровадження розробок і рекомендацій.

2. За технічними критеріями:

- методи вирішення технічних завдань.

3. За людськими чинниками:

- методи створення взаємин, сприятливих для проведення змін.

4. За методами застосування:

- спеціалізовані (для застосування в специфічних умовах, для певного типу клієнтів, галузі ділової активності);
- універсальні.

У практиці консалтингу використовують також багато специфічних методів, моделей, управлінських концепцій. Серед них такі:

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

Характеристика методів аналізу та вирішення проблем

Методи	Мета	Витрати часу	Пояснення
1	2	3	4
Інтерв'ю з ключовими працівниками підприємства	Організаційна діагностика, виявлення проблем і резервів розвитку	Одне інтерв'ю триває 1 - 1,5 години	Інтерв'ю проводяться з першими особами, вищим і середнім менеджментом, лідерами думок
Аналіз нормативних і регламентуючих документів	Організаційна діагностика, рекомендації по оптимізації системи управління, регламентації управлінської діяльності	Час аналізу залежить від кількості документів в організації і глибини аналізу, що проводиться (від 2 днів до 1 місяця)	Аналізу піддаються накази, розпорядження, протоколи нарад, рекламно-інформаційні матеріали, плани, звіти, програми, процедури, регламенти і т.д.
Опитування персоналу та клієнтів	Виявлення думки і пропозицій респондентів для обліку в програмах розвитку	Залежно від розміру анкети і вибірки від 1 тижня до 1,5 місяців	Зазвичай використовується анкетування і стандартизоване інтерв'ю
Групові обговорення з експертами	Обмін думками, вироблення рішень, продукування нових ідей	Одне групове обговорення триває від 1,5 до 4 годин	У процесі обговорень використовуються: фасилітація, модерація, мозковий штурм, робота в малих групах і так далі
Психодіагностика	Складання психологічного портрета особи	На одну людину від 0,5 до 4 годин	Тестування можливо проводити в груповому режимі

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Спостереження	Організаційна діагностика, вироблення рекомендацій по вдосконаленню діяльності	Залежно від цілей спостереження (не менше півгодини)	Спостереженню піддаються процес діяльності, проведення нарад, переговори, приміщення
Експеримент	Оцінка діяльності (для виключення впливу особи експериментатора на результат)	Залежно від цілей експерименту	Аналіз процесу пробних покупок, пробних дзвінків
Проектно-аналітична діяльність	Аналіз результатів організаційної діагностики, розробка проектів, програм, документів	Від 1 тижня до 2 місяців	Використовується економіко-математичний аналіз, побудова трендів, розробка проектів, програм, експертиза
Проведення тренінгів і семінарів	Передача знань, формування навиків і умінь, формування установок	Від 4-6 годин до 3 - 5 днів	У тренінгу використовується комплекс навчальних методів: від лекцій до інтерактивних методів

- SWOT-аналіз;
- життєвий цикл продукту Т. Левітта;
- модель п'яти ринкових сил М. Портера;
- процесний підхід до аналізу організації;
- реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering);
- управління проектами (Project Management);
- ланцюг створення цінності (Value Added Chain) за М. Портером;
- гар-модель Зейтгамла (Zeithaml) для оцінки чинників якості сервісу;
- цикл Шухарта (Shewhart cycle);
- колесо Демінга (Deming Wheel);
- контроль на коротких відрізках часу (Short Interval Control);
- причинно-наслідкові діаграми Ішикави;
- «дерево думок» (Mind Mapping);
- управління знаннями (Knowledge Management); цикл навчання Колба (Kolb's Learning Cycle);
- командні ролі по Белбіну (Belbin's Team Roles);
- типологія особи по Майерс-Бріггс (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI);
- критерії 7К для оцінки ефективності в логістиці;
- бенчмаркінг (Benchmarking);
- аутсорсинг (Outsourcing);
- коучинг (Coaching);
- матриця кореляцій для вдосконалення якості продукту («Хатинка якості»);
- сітка Мазера для оптимізації розміщення обладнання і робітничих місць;
- Парето-аналіз, ABC и XYZ аналіз;
- статистичний контроль процесу (Statistical Process Control, SPC);
- організація, що навчається (Learning Organization);
- загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM);
- концепція «Шість сигм» (Six Sigma);
- управління ланцюгом поставки (Supply Chain Management);

- оптимальний розмір замовлення (Economic Order Quantity, EOQ);
- планування потреби в матеріалах (MRP I);
- планування потреби в потужностях (CRP);
- планування ресурсів виробництва (MRP II);
- планування ресурсів розподілення (DRP);
- планування ресурсів підприємства (ERP);
- концепція "точно в термін" (Just In Time, JIT);
- Productive Maintenance (TPM);
- концепція 5S для поліпшення організації робочого місця;
- методи скорочення часу переналадки обладнання при переходах між видами продукції (Quick Set-Up Principles, SMED);
- загальна ефективність використання обладнання (Overall Equipment Effectiveness, OEE);
- концепція Lean Production;
- міжнародні стандарти фінансової звітності МСФО (International Accounting Standards, IAS);
- облік за прямими витратами (Direct/Marginal Costing);
- облік витрат за методом поглинання (Absorption Costing);
- облік витрат за видами діяльності (Activity Based Costing) тощо.

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

АНАЛІЗ ПРИЧИНИ І НАСЛІДКУ (ДІАГРАМА ІШИКАВИ)

Основна мета аналізу причини і наслідку – допомогти консультантові вирішити проблему клієнта за допомогою знаходження кореневої причини проблем так, щоб можна було вжити коригувальні заходи. Аналіз причини і наслідку, заснований на побудові малюнка, на якому представлений взаємозв'язок між наслідком і його причинами, називають діаграмою Ішикави або "риб'яча кістка".

Будують діаграму, починаючи справа по категоріях (основні "кістки"). У "риб'ячій голові" пишуть постановку проблеми. Далі визначають основні категорії "риб'ячої кістки". Існують чотири способи визначення цих категорій.

1. Необхідно переглянути загальні категорії, наприклад, персонал, методи, матеріали, устаткування, довкілля. Зіставити їх, якщо можливо, з основними об'єктами, сприяючими цій проблемі.

2. Якщо відбувається робота з процесом, то можна розбити його на основні види діяльності і створити блок-схему. Потім позначити кожен вид діяльності у вигляді "основної кістки" (рис. 2.1).

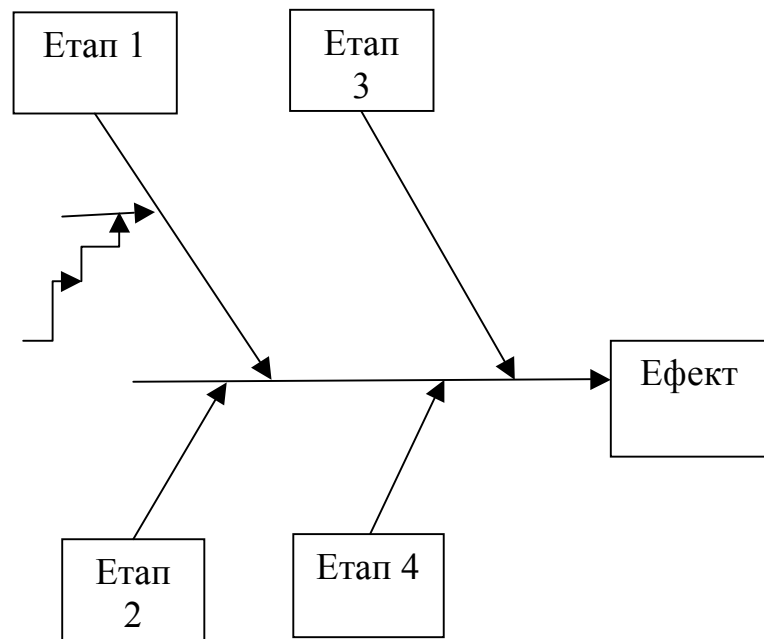


Рис. 2.1. Діаграма Ісикави

3. Команда консалтингу може визначити можливі причини проблеми за допомогою мозкового штурму. При цьому необхідно розглянути детально хоча б один приклад проблеми, який аналізуватиметься, щоб переконатися в розумінні того, як сталася дана ситуація. Після складання списку ідей необхідно розділити їх за основними категоріями, привласнюючи ім'я категоріям, і використовуючи їх як "основні кістки".

4. Якщо є відповідні дані, можна використовувати графік Парето, щоб розбити результат на складові частини. Ці частини потім використовують як "основні кістки".

Основні категорії розподіляють в низхідному порядку, починаючи з тієї категорії, яка має найбільшу вірогідність того, що

вона викликала потенційну кореневу причину. Після того, як "риб'яча кістка" складена, починають аналіз причин з основної категорії, яку команда консалтингу визначила як найбільш вірогідну, що викликала кореневу причину (категорія, що знаходиться в найбільшій близькості до "голови риби"). Починають ставити запитання "чому". Наприклад, чому це відбувається? Чому такий стан існує?

Просліджують логіку діаграми в обох напрямках, кожен "підкість", щоб виявити додаткові причини того, що відбувається. Таким чином, визначають найбільш вірогідні кореневі причини і на основі зібраних даних знаходять підтвердження даному факту. Якщо потенційна причина містить в собі безліч складних підпричин, то діаграму розбивають на ряд окремих діаграм. Після аналізу діаграми команда консалтингу вирішує, які галузі гідні подальшого дослідження як потенційні кореневі причини. При виборі шляху вирішення проблеми або контрзаходів необхідний творчий підхід, що ґрунтується на результатах аналізу. Використовують мозковий штурм, співбесіду та інше, що дозволяє вибрати найбільш вірогідні рішення, які аналізуються з точки зору трудовитрат, матеріальних і фінансових витрат, затрат часу.

Далі будують матрицю контрзаходів, яка є матрицею чинників і дозволяє побачити взаємозв'язок між результатом, кореневими причинами і контрзаходами (рис 2.2). Вона використовується також для того, щоб переконатися, що контрзаходи відносяться до значимих кореневих причин, а так само для того, щоб визначити альтернативні контрзаходи, ефективність і здійснимість кожного контрзаходу. Контрзаходи показують, що треба зробити і як. Їх оцінка заснована на бальній системі визначення того, на скільки контрзаходи усунуть кореневу причину. Відповідно, найбільш високі бали отримують найбільш ефективні і найбільш здійснимі контрзаходи.

Як класифікатор контрзаходів виступає результат множення "Ефективності" на "Здійснимість". Виконання дій відзначають словом "Так чи ні". При заповненні матриці у вікні "Практичні методи" перераховуються особливі завдання, які необхідно виконати для проведення контрзаходів. Потім кожному контрзаходу привласнюється ранг за такою шкалою: 1– нічого; 2– дещо; 3– середньо; 4– дуже добре; 5– надзвичайно добре. Найвищий ранг отримують ті контрзаходи, які є найбільш ефективними і найбільш здійснимими. Ці ранги перемножуються, а контрзаходи оцінюються відповідно до їх здійснимості згідно з загальним рейтингом.

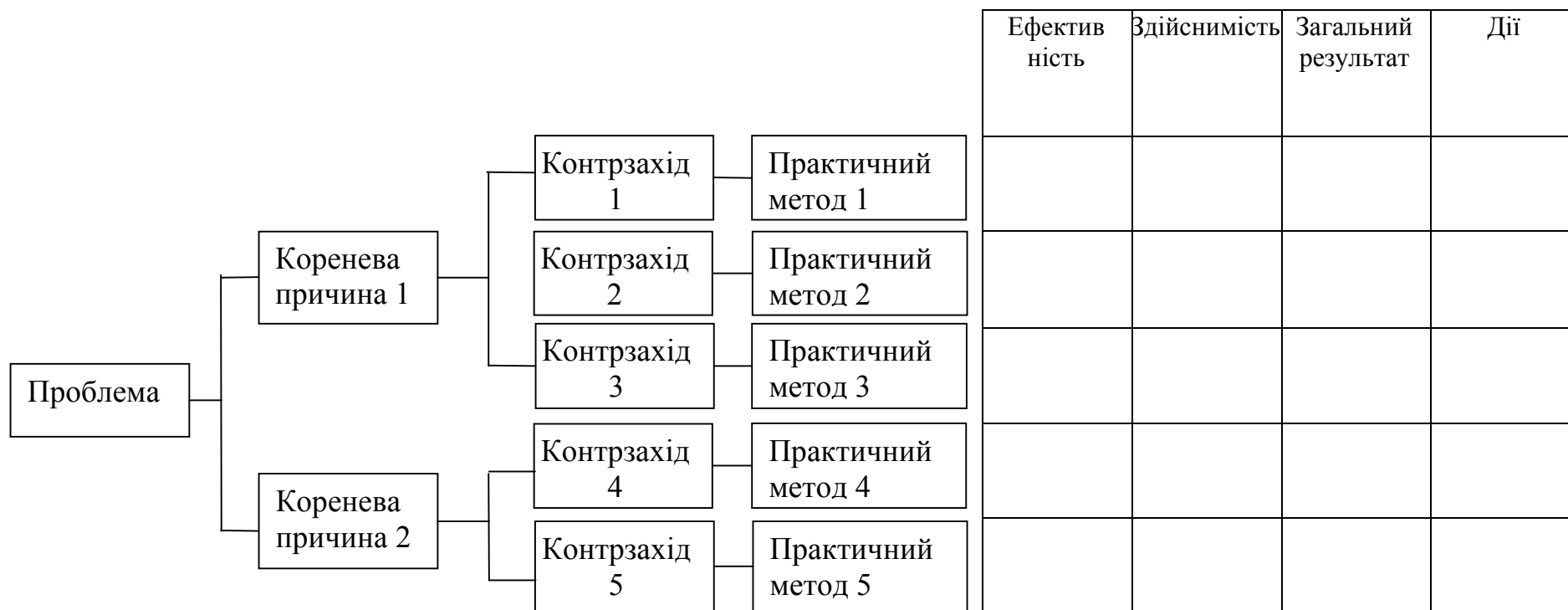


Рис. 2.2. Матриця контрзаходів

АНАЛІЗ ПРИЧИНИ І НАСЛІДКУ (GAR-МОДЕЛЬ ЗЕЙТГАМЛА)

Для управління логістичними функціями в дистрибуції необхідно відмірювати параметри якості сервісу і будувати управління ними таким чином, щоб звести до мінімуму розходження між очікуваним та фактичним рівнем сервісу. Однією з моделей, що показує шляхи реалізації очікувань споживачів є Gar-модель Зейтгамла. У спрощеному виді вона має такий вигляд (рис. 2.3).

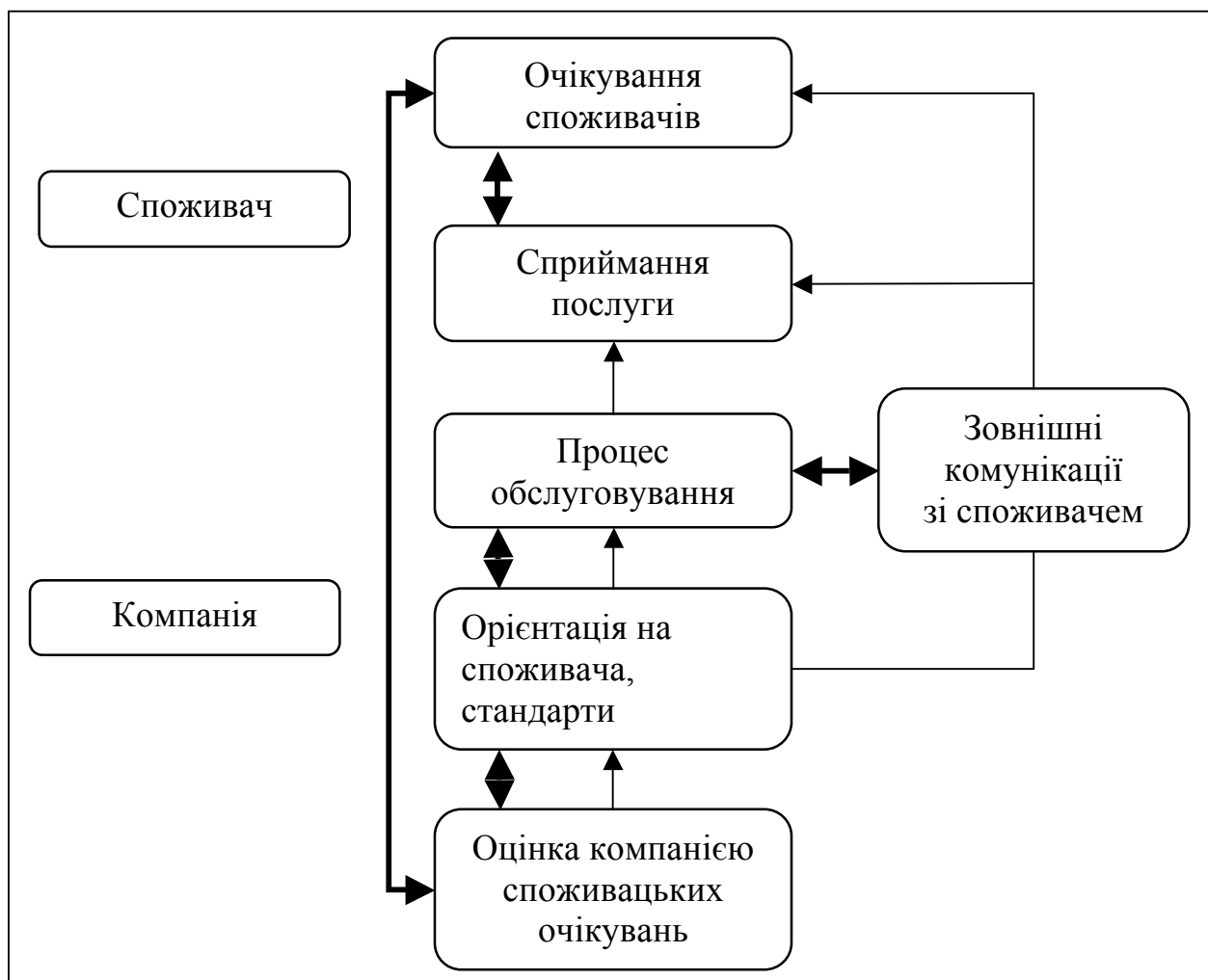


Рис. 2.3. Спрощена GAR-модель оцінки якості послуг

Консультанти використовують цю модель для визначення стратегій та процесів, які може застосовувати компанія для досягнення переваг в обслуговуванні споживачів. Центральним елементом gar-моделі є «споживацьке розходження». Серед розходжень: незнання споживацьких очікувань, недостатня клієнтоорієнтованість стандартів, невиконання стандартів

обслуговування, невідповідність діяльності обіцянкам. Головним завданням компанії є скорочення розходження з метою задоволення потреб споживачів та сприяти довгостроковим відносинам з ними.

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ (KEY PERFORMANCE INDICATORS)

Ключові показники ефективності (КПІ) – це система показників, за допомогою якої працедавці оцінюють своїх співробітників. Мета системи – зробити так, щоб дії співробітників різних служб були узгоджені.

Показники роботи кожного співробітника прив'язують до загальних показників КПІ всієї компанії. Кожен співробітник робить внесок у загальну справу, працює на досягнення загального результату внаслідок чого отримує бонуси за їх виконання. Застосування цієї системи дає можливість бачити ефективність роботи кожного співробітника і користь, яку отримує компанія від його діяльності.

Для реалізації системи КПІ компанії ділять на співробітників, по 3-5 показників на кожного. Ці показники повинні легко вимірюватися. Співробітники мають персональні завдання та терміни їх виконання, а компанія за допомогою оцінок контролює їх роботу. Ця система добре працює для співробітників, робота яких впливає на фінансово-економічні показники підприємства. У торгових підприємствах це топ-менеджери та менеджери з продажу. Їхній річний бонус складається з двох частин, які залежать від результатів виконання індивідуальних цілей та досягнення показників роботи компанії. Це стимулює більш якісне виконання функціональних обов'язків. При цьому формула розрахунку бонусу враховує кількість КПІ, коефіцієнт виконання кожного з них, а також його вагу.

Приклад типових планів проектів з описом етапів наведені в табл. 2.2 – 2.5

ПРИКЛАД ТИПОВОГО ПЛАНУ ПРОЕКТУ «РОЗРОБКА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ – КПІ»

Мета проекту:

Підвищення ефективності реалізації стратегії поточної діяльності підприємства за рахунок розробки ключових показників ефективності структурних підрозділів.

Завдання проекту:

уточнення відповідальності структурних підрозділів за бізнес-процеси та функції підприємства;

- визначення ключових показників ефективності – KPI і розробка розрахункових карт структурних підрозділів;
- розробка системи моніторингу роботи структурних підрозділів і системи мотивації на основі KPI.

Таблиця 2.2

Етапи проекту:

№	Назва етапів	Довжина
Етап 1	Уточнення відповідальності структурних підрозділів за бізнес-процеси та функції підприємства	Орієнтовно 2 тижні (більш точна довжина етапу визначається, виходячи із розмірів підприємства і обсягу робіт)
Етап 2	Визначення ключових показників ефективності – KPI та розробка розрахункових карток структурних підрозділів	Орієнтовно 5 тижнів (більш точна довжина етапу визначається, виходячи із розмірів підприємства і обсягу робіт, який визначається кількістю обраних структурних підрозділів)
Етап 3	Розробка системи моніторингу роботи структурних підрозділів і системи мотивації на основі ключових показників ефективності – KPI	Орієнтовно 5 тижнів (більш точна довжина етапу визначається, виходячи із розмірів підприємства і обсягу робіт, який визначається кількістю обраних структурних підрозділів)

Таблиця 2.3

Опис етапів:

Етап 1. Уточнення відповідальності структурних підрозділів за бізнес-процеси і функції підприємства

№	Роботи	Результати
1	2	3
1.	<i>Організація робіт по проекту</i>	
1.1.	Визначення складу і формування координаційної робочої групи проекту з боку замовника	Наказ про створення координаційної робочої групи проекту
1.2.	Розробка календарного плану робіт по проекту	Календарний план робіт по проекту
1.3.	Розробка регламенту проведення робіт по проекту	Регламент проведення робіт по проекту

Продовження табл. 2.3

1	2	3
2.	<i>Уточнення відповідальності структурних підрозділів за бізнес-процеси і функції підприємства</i>	
2.1.	Визначення структурних підрозділів, для яких будуть розроблятися КРІ(d)	Перелік структурних підрозділів
2.2.	Вивчення документів, що описують структуру організаційно-функціональної діяльності підприємства: Процесні та структурні регламентуючі документи Схеми опису бізнес-процесів Схеми організаційної структури Схеми розподілення відповідальності Схеми взаємодії структурних підрозділів	Організаційно-функціональна модель
2.3.	Уточнення переліку бізнес-процесів підприємства	Перелік процесів підприємства
2.4.	Уточнення схеми розподілення відповідальності структурних підрозділів за бізнес-процеси підприємства	Матриця відповідальності за бізнес-процеси підприємства
2.5.	Уточнення переліку функцій, що виконуються структурним підрозділом	Перелік функцій структурного підрозділу

Етап 2. Визначення КРІ та розробка розрахункових карток структурних підрозділів

№	Роботи	Результати
1.	<i>Вивчення та аналіз корпоративних стратегічних цілей та КРІ (с)</i>	<i>Звіт з результатами аналізу</i>
2.	<i>Проектування КРІ(с) на структурні підрозділи</i>	
2.1.	Проектування КРІ(с) на бізнес-процеси та функції підприємства	Матриця проєкцій показників на бізнес-процеси та функції підприємства
2.2.	Аналіз схеми розподілення відповідальності структурних підрозділів за бізнес-процеси та функції підприємства	Результати аналізу
2.3.	Визначення КРІ(с), на які впливає структурний підрозділ (по кожному підрозділу)	Перелік корпоративних показників, на які впливає структурний підрозділ (по кожному підрозділу)

Продовження табл. 2.3

1	2	3
2.4.	Декомпозиція (розбивання) корпоративних показників ефективності – KPI(d) на показники нижчого рівня	Деталізоване дерево ключових показників ефективності
2.5.	Визначення внесків структурних підрозділів в досягненні кожного корпоративного показника – KPI(c)	Переліки внесків в корпоративні показники по кожному структурному підрозділу
3.	<i>Визначення ключових показників ефективності структурних підрозділів – KPI(d) по перспективі «Фінанси-F»</i>	
3.1.	Визначення і формулювання відстрочених (Lag) фінансових показників структурного підрозділу	Перелік фінансових показників структурних підрозділів
3.2.	Визначення і формулювання випереджаючих (Lead) фінансових показників структурного підрозділу	
3.3.	Визначення причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими показниками і розробка розрахункової картки структурного підрозділу з фінансової перспективи	Розрахункові картки структурних підрозділів з фінансової перспективи
4.	<i>Визначення ключових показників ефективності структурних підрозділів – KPI(d) з перспективи «Клієнти і маркетинг-C»</i>	
4.1.	Визначення і формулювання відстрочених (Lag) клієнтських показників структурного підрозділу	Перелік клієнтських показників структурних підрозділів
4.2.	Визначення і формулювання випереджаючих (Lead) клієнтських показників структурного підрозділу	
4.3.	Визначення причинно-наслідкових зв'язків між клієнтськими показниками і розробка рахункової карти структурного підрозділу по клієнтській перспективі	Рахункові карти структурних підрозділів по клієнтській перспективі
5.	<i>Визначення ключових показників ефективності структурних підрозділів - KPI(d) по перспективі "Бізнес - процеси - I"</i>	
5.1.	Визначення і формулювання відстрочених (Lag) показників структурного підрозділу по перспективі "Бізнес - процеси"	Перелік показників структурних підрозділів по перспективі "Бізнес - процеси"

Продовження табл. 2.3

1	2	3
5.2.	Визначення і формулювання випереджаючих (Lead) показників структурного підрозділу по перспективі "Бізнес - процеси"	
5.3.	Визначення причинно-наслідкових зв'язків між показниками і розробка рахункової карти структурного підрозділу по перспективі "Бізнес-процеси"	Рахункові карти структурних підрозділів по перспективі "Бізнес-процеси"
6.	<i>Визначення ключових показників ефективності структурних підрозділів - KPI(d) по перспективі "Персонал і системи - L"</i>	
6.1.	Визначення і формулювання відстрочених (Lag) показників по перспективі "Персонал і системи"	Перелік показників структурних підрозділів по перспективі "Персонал і системи"
6.2.	Визначення і формулювання випереджаючих (Lead) показників по перспективі "Персонал і системи"	
6.3.	Визначення причинно-наслідкових зв'язків між показниками і розробка рахункової карти по перспективі "Персонал і системи"	Рахункові карти структурних підрозділів по перспективі "Персонал і системи"
7.	<i>Формулювання значень ключових показників ефективності структурних підрозділів – KPI(d) на підсумковий і проміжні планові періоди</i>	<i>Таблиця планових значень показників структурних підрозділів</i>
8.	<i>Перевірка збалансованості ключових показників, розробка і узгодження підсумкових рахункових карт структурних підрозділів</i>	<i>Рахункові карти структурних підрозділів</i>

Етап 3. Розробка системи моніторингу роботи структурних підрозділів і системи мотивації на основі ключових показників ефективності - KPI

№	Роботи	Результати
1.	<i>Розробка і впровадження процесів моніторингу роботи структурних підрозділів на основі ключових показників ефективності</i>	
1.1.	Розробка процесів, процедур і механізмів формування і набуття фактичних значень за показниками структурних підрозділів для цілей проведення план-фактного контролю їх досягнення	Схеми формування фактичних значень показників

Закінчення табл. 2.3

1	2	3
1.2.	Розробка процесів коригування планових значень ключових показників ефективності структурних підрозділів - KPI(d)	Схеми процесів
1.3.	Розробка документів що регламентують функціонування системи ключових показників ефективності структурних підрозділів – KPI(d)	Регламентуючі документи
2.	<i>Розробка і впровадження системи мотивації структурних підрозділів на основі ключових показників ефективності</i>	
2.1.	Аналіз діючої системи мотивації структурних підрозділів	Звіт з результатами аналізу
2.2.	Визначення важливості і ранжування ключових показників ефективності структурних підрозділів - KPI(d)	Переліки ранжированих показників структурних підрозділів з вказівкою ваги
2.3.	Вибір і визначення ключових показників ефективності структурних підрозділів - KPI(d), які будуть включені в систему мотивації	Переліки показників структурних підрозділів, що включаються в систему мотивації
2.4.	Розробка вкладу (ваги) кожного ключового показника ефективності до преміального фонду структурного підрозділу	Перелік показників з вказівкою вкладів
2.5.	Розробка методики розрахунку преміального фонду структурного підрозділу на основі його ключових показників ефективності - KPI(d)	Методики розрахунку преміального фонду структурних підрозділів
2.6.	Розробка правил і механізмів розподілу преміального фонду структурного підрозділу по внутрішніх структурних ланки і посадам	Опис правил і механізмів
2.7.	Розробка документів що регламентують функціонування системи мотивації структурних підрозділів на основі їх ключових показників ефективності - KPI(d) http://www.betec.ru/index.php?id=35&sid=11	Регламентуючі документи

**ПРИКЛАД ПРОЕКТУ РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ
ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ - BSC НА КОРПОРАТИВНОМУ
РІВНІ**

Мета проекту:

Підвищення ефективності реалізації стратегії підприємства за допомогою розробки і впровадження системи збалансованих показників – BSC.

Завдання проекту:

- розробка корпоративної стратегічної карти (Strategic Map);
- розробка корпоративної рахункової карти (Score Card);
- розробка таблиці і плану стратегічних ініціатив.

Таблиця 2.4

Етапи проекту

№	Назва етапу	Тривалість
Етап 1	Розробка корпоративної стратегічної карти (Strategic Map)	Орієнтовно 3 тижні (точна тривалість етапу визначається виходячи з розмірів підприємства і обсягу робіт)
Етап 2	Розробка корпоративної рахункової карти (Score Card)	Орієнтовно 1 місяць (точна тривалість етапу визначається виходячи з розмірів підприємства і обсягу робіт)
Етап 3	Розробка таблиці і плану стратегічних ініціатив (Initiatives Plan). Розробка стратегічного бюджету (Strategic Budget)	Орієнтовно 3 тижні (точна тривалість етапу визначається виходячи з розмірів підприємства і обсягу робіт)
Етап 4	Впровадження системи збалансованих показників - BSC на корпоративному рівні	Орієнтовно 3 тижні (точна тривалість етапу визначається виходячи з розмірів підприємства і обсягу робіт)

Таблиця 2.5

Опис етапів :

Етап 1. "Розробка корпоративної стратегічної карти (Strategic Map)"

№	Робота	Результат
1	2	3
1.	<i>Організація робіт по проекту</i>	
1.1.	Визначення складу і формування координаційної робочої групи проекту з боку Замовника	Наказ про створення координаційної робочої групи проекту

Продовження табл. 2.5

1	2	3
1.2.	Розробка календарного плану робіт за проектом	Календарний план робіт за проектом
1.3.	Розробка регламенту проведення робіт за проектом	Регламент проведення робіт за проектом
2.	<i>Вивчення та аналіз стратегії і стратегічних цілей підприємства</i>	<i>Звіт з результатами аналізу</i>
3.	<i>Розробка фінансової складової (F) стратегічної карти BSC</i>	
3.1.	Визначення і формулювання спільних (Core) фінансових цілей	Перелік фінансових цілей
3.2.	Визначення і формулювання специфічних (Specific) фінансових цілей	
3.3.	Визначення причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими цілями і розробка стратегічної карти по фінансовій перспективі	Стратегічна карта по фінансовій перспективі
4.	<i>Розробка клієнтської складової (C) стратегічної карти BSC</i>	
4.1.	Визначення і формулювання спільних (Core) клієнтських цілей	Перелік клієнтських цілей
4.2.	Визначення і формулювання специфічних (Specific) клієнтських цілей	
4.3.	Визначення причинно-наслідкових зв'язків між клієнтськими цілями і розробка стратегічної карти по клієнтській перспективі	Стратегічна карта по клієнтській перспективі
5.	<i>Розробка внутрішньої / процесної складової (I) стратегічної карти BSC</i>	
5.1.	Визначення і формулювання спільних (Core) внутрішніх / процесних цілей	Перелік внутрішніх / процесних цілей
5.2.	Визначення і формулювання специфічних (Specific) внутрішніх / процесних цілей	
5.3.	Визначення причинно-наслідкових зв'язків між внутрішніми / процесними цілями і розробка стратегічної карти по внутрішній / процесній перспективі	Стратегічна карта по внутрішній / процесній перспективі
6.	<i>Розробка складової стратегічної карти BSC по перспективі "Персонал і системи" (L)</i>	
6.1.	Визначення і формулювання спільних (Core) цілей по перспективі "Персонал і системи"	Перелік цілей по перспективі "Персонал і системи"
6.2.	Визначення і формулювання специфічних (Specific) цілей по перспективі "Персонал і системи"	

1	2	3
6.3.	Визначення причинно-наслідкових зв'язків між цілями перспективи "Персонал і системи" і розробка стратегічної карти по перспективі "Персонал і системи"	Стратегічна карта по перспективі "Персонал і системи"
7.	<i>Перевірка збалансованості стратегічних цілей, розробка і узгодження підсумкової корпоративної стратегічної карти</i>	<i>Корпоративна стратегічна карта</i>

Етап 2. "Розробка корпоративної рахункової карти (Score Card)"

№	Робота	Результат
1.	<i>Визначення корпоративних показників результативності - KPI для фінансових цілей (F)</i>	
1.1.	Визначення і формулювання відстрочених (Lag) фінансових показників	Перелік фінансових показників
1.2.	Визначення і формулювання випереджаючих (Lead) фінансових показників	
1.3.	Визначення причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими показниками і розробка рахункової карти по фінансовій перспективі	Рахункова карта по фінансовій перспективі
2.	<i>Визначення корпоративних показників результативності - KPI для клієнтських цілей (C)</i>	
2.1.	Визначення і формулювання відстрочених (Lag) клієнтських показників	Перелік клієнтських показників
2.2.	Визначення і формулювання випереджаючих (Lead) клієнтських показників	
2.3.	Визначення причинно-наслідкових зв'язків між клієнтськими показниками і розробка рахункової карти по клієнтській перспективі	Рахункова карта по клієнтській перспективі
3.	<i>Визначення корпоративних показників результативності - KPI для внутрішніх / процесних цілей (I)</i>	
3.1.	Визначення і формулювання відстрочених (Lag) внутрішніх / процесних показників	Перелік внутрішніх / процесних показників
3.2.	Визначення і формулювання випереджаючих (Lead) внутрішніх / процесних показників	
3.3.	Визначення причинно-наслідкових зв'язків між внутрішніми / процесними показниками і розробка рахункової карти по внутрішній / процесній перспективі	Рахункова карта по внутрішній / процесній перспективі
4.	<i>Визначення корпоративних показників результативності - KPI для цілей по перспективі "Персонал і системи" (L)</i>	
4.1.	Визначення відстрочених (Lag) показників по перспективі "Персонал і системи"	Показники по "Персонал і системи"

Продовження табл. 2.5

1	2	3
4.2.	Визначення і формулювання випереджаючих (Lead) показників по перспективі "Персонал і системи"	
4.3.	Визначення причинно-наслідкових зв'язків між показниками і розробка рахункової карти по перспективі "Персонал і системи"	Рахункова карта по перспективі "Персонал і системи"
5.	Формулювання значень корпоративних показників на підсумковий і проміжні планові періоди	Таблиця планових значень корпоративних показників
6.	Перевірка збалансованості ключових показників результативності - KPI, розробка й узгодження підсумкової корпоративної рахункової карти	Корпоративна рахункова карта

Етап 3. "Розробка таблиці і плану стратегічних ініціатив (Initiatives Plan). Розробка стратегічного бюджету"

№	Робота	Результат
1.	<i>Розробка таблиці стратегічних ініціатив</i>	
1.1.	Формулювання стратегічних ініціатив (проектів і програм розвитку)	Перелік стратегічних ініціатив
1.2.	Розробка матриці формування стратегічних ініціатив	Матриця формування ініціатив
1.3.	Аналіз відповідності і достатності стратегічних ініціатив корпоративним стратегічним цілям і ключовим показникам результативності	Результати аналізу. Пропозиції по доопрацюванню переліку стратегічних ініціатив
2.	<i>Розробка стратегічного бюджету (Strategic Budget)</i>	
2.1.	Оцінка вартості стратегічних ініціатив	Бюджет вартості ініціатив
2.2.	Розробка стратегічного бюджету	Стратегічний бюджет
2.3.	Аналіз стратегічного бюджету і коригування стратегії, стратегічних цілей, показників і ініціатив	Результати аналізу і пропозиції по коригуванню
3.	<i>Розробка плану стратегічних ініціатив (Initiatives Plan)</i>	
3.1.	Розробка календарного плану реалізації стратегічних ініціатив	План стратегічних ініціатив
3.2.	Визначення відповідальних за реалізацію стратегічних ініціатив	Матриця відповідальності за реалізацію ініціатив

Етап 4. "Впровадження системи збалансованих показників - BSC на корпоративному рівні"

№	Робота	Результат
1.	Розподіл відповідальності за досягнення планових значень корпоративних показників – KPI	

Закінчення табл. 2.5

1	2	3
1.1.	Розподіл відповідальності за досягнення планових значень корпоративних показників – КРІ	Матриця відповідальності за корпоративні показники
1.2.	Розробка пропозицій по введенню корпоративних показників – КРІ в систему мотивації	Пропозиція по вдосконаленню системи мотивації
2.	<i>Розробка механізмів інтеграції системи збалансованих показників з іншими системами управління підприємством</i>	
2.1.	Розробка механізмів інтеграції системи збалансованих показників з системою фінансового управління, бюджетування і управлінського обліку	Схема інтеграції
2.2.	Розробка механізмів інтеграції системи збалансованих показників з системою управління маркетингом	Схема інтеграції
2.3.	Розробка механізмів інтеграції системи збалансованих показників з системою процесного управління / системою менеджменту якості (СМК)	Схема інтеграції
2.4.	Розробка механізмів інтеграції системи збалансованих показників з системою управління персоналом	Схема інтеграції
2.5.	Розробка механізмів інтеграції системи збалансованих показників з системою управління проектами	Схема інтеграції
3.	<i>Розробка і впровадження процесів зворотного зв'язку по реалізації стратегії</i>	
3.1.	Розробка процесів, процедур і механізмів формування і набуття фактичних значень за корпоративними показниками для цілей проведення план-фактного контролю реалізації стратегії	Схеми формування фактичних значень показників
3.2.	Розробка процесів коригування стратегічних цілей і показників	Схеми процесів
3.3.	Розробка документів що регламентують функціонування системи збалансованих показників http://www.betec.ru/index.php?id=35&sid=09	Регламентуючі документи

РЕЗЮМЕ

1. Перерахуйте методи, методики, підходи до аналізу та вирішення проблем, які використовують консультанти.

Це методи, які розроблені в математиці, економіці, психології, соціології, статистиці, в тому числі експертна оцінка, ділові ігри, мозковий штурм, дерево цілей, групова робота, тестування, інтерв'ю, опитування, спостереження. Крім того це специфічні методи, такі як ключові показники результатів діяльності; система збалансованих показників діяльності; система показників для оцінки бізнесу з позицій основних зацікавлених сторін; SWOT-аналіз; життєвий цикл продукту Т. Левітта; модель п'яти ринкових сил М. Портера; процесний підхід до аналізу організації; реінжиніринг бізнес-процесів; управління проектами; ланцюг створення цінності гар-модель Зейтгамла для оцінки чинників якості сервісу; цикл Шухарта; колесо Демінга; контроль на коротких відрізках часу; причинно-наслідкові діаграми Ішикави; «дерево думок»; управління знаннями; цикл навчання Колба; командні ролі по Белбіну; типологія особи по Майерс-Бріггс; критерії 7К для оцінки ефективності в логістиці; бенчмаркінг; аутсорсинг; коучинг; матриця кореляцій для вдосконалення якості продукту («Хатинка якості»); сітка Мазера для оптимізації розміщення обладнання і робітничих місць; Парето-аналіз, ABC и XYZ аналіз; статистичний контроль процесу; організація, що навчається; загальне управління якістю; концепція «Шість сигм»; управління ланцюгом поставки; оптимальний розмір замовлення; планування потреби в матеріалах; планування потреби в потужностях; планування ресурсів виробництва; планування ресурсів розподілення; планування ресурсів підприємства; концепція "точно в термін"; Productive Maintenance; концепція 5S для поліпшення організації робочого місця; методи скорочення часу переналадки обладнання при переходах між видами продукції; загальна ефективність використання обладнання; концепція Lean Production; міжнародні стандарти фінансової звітності; облік по прямих витратах; облік витрат за методом поглинання; облік витрат по видах діяльності тощо.

2. За якими ознаками класифікують методи вирішення консалтингових проблем.

Методи вирішення консалтингових проблем класифікують по етапах консультування, за технічними критеріями, за людськими чинниками, за методами застосування.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. В яких випадках слід проводити інтерв'ю з ключовими працівниками підприємства?
2. Які документи необхідно проаналізувати при проведенні оптимізації процесів управління підприємством?
3. У чому сутність Гар-модель Зейтгамла, яка дозволяє оцінити чинники якості сервісу?
4. У чому сутність системи збалансованих показників діяльності?
5. Які цілі переслідують підприємства, що застосовують ключові показники ефективності?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Виберіть метод, який дозволить оцінити бізнес з позицій основних зацікавлених сторін.
2. Наведіть приклад ситуацій, в яких доцільно застосувати колесо Демінга.
3. Наведіть приклад ситуацій, в яких доцільно застосувати ключові показники результатів діяльності.
4. Наведіть приклад ситуацій, в яких доцільно застосувати причинно-наслідкові діаграми Ішикави.
5. Наведіть приклади ситуацій, в яких доцільно застосувати управління знаннями.
6. Наведіть приклади ситуацій, в яких доцільно застосовувати діаграми Ішикави.
7. Наведіть приклади ситуацій, в яких доцільно застосувати цикл Шухарта.
8. Наведіть приклади ситуацій, в яких доцільно застосувати «Дерево думок».

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. **За етапами консультування виділяють такі методи вирішення проблем:**
 - 1) методи створення стосунків, сприятливих для проведення змін;

- 2) методи діагностики, розробки рішень, впровадження розробок і рекомендацій;
- 3) спеціалізовані (для застосування в специфічних умовах, для певного типу клієнтів, галузі ділової активності), універсальні;
- 4) опитування, експеримент, спостереження.

2. За людськими чинниками:

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

3. За методами використання:

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

4. Інтерв'ю з ключовими співробітниками підприємства продовжується:

- 1) 1 – 1,5 години;
- 2) 1 – 4 години;
- 3) 0, 5 години;
- 4) 2 – 3 години.

5. Метою інтерв'ю з ключовими співробітниками підприємства є:

- 1) виявлення проблем і резервів розвитку підприємства;
- 2) регламентація управлінської діяльності;
- 3) розробка програм, проектів, документів;
- 4) формування навиків і умінь.

6. Метою аналізу нормативних і регламентуючих документів є:

- 1) виявлення проблем і резервів розвитку підприємства;
- 2) обмін думками, вироблення рішень, продукування нових ідей;

- 3) організаційна діагностика, рекомендації по оптимізації системи управління, регламентація управлінської діяльності;
- 4) передача знань, формування навичок і умінь, формування установок.

7. Метою опитування працівників і клієнтів є:

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

8. Метою групових обговорень з експертами є:

- 1) обмін думками, вироблення рішень, продукування нових ідей;
- 2) передача знань, формування навичок і умінь, формування установок;
- 3) розробка програм, проектів, документів;
- 4) методи створення стосунків, сприятливих для проведення змін.

9. Метою психодіагностики є:

- 1) передача знань, формування навичок і умінь, формування установок;
- 2) створення психологічного портрета особистості;
- 3) створення стосунків, сприятливих для проведення змін;
- 4) виключення впливу особистості експериментатора на результат.

10. Метою проектно-аналітичної діяльності є:

- 1) обмін думками, вироблення рішень, продукування нових ідей;
- 2) передача знань, формування навичок і умінь, формування установок;
- 3) методи створення стосунків, сприятливих для проведення змін;
- 4) аналіз результатів організаційної діагностики, розробка проектів, програм, документів.

11. Метою проведення тренінгів і семінарів є:

- 1) розробка програм, проектів, документів;
- 2) створення стосунків, сприятливих для проведення змін;

- 3) виключення впливу особистості експериментатора на результат;
- 4) передача знань, формування навичок і умінь, формування установок.

ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Дженстер, Пер. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / Пер Дженстер, Дэвид Хасси ; пер. с англ. – М. : Издательский дом “Вильямс”, 2004. – 368 с.
2. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг : учеб. пособие / Г. И. Маринко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 381 с.
3. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2011. – 278 с.
4. Хеджес П. Анализ характера, или типология по Майерс-Бриггс / П. Хеджес. – М. : Эксмо, 2003. – 320 с.
5. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера : [17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9] / С. Р. Филонович. – М. : «ИНФРА-М», 1999. – 73 с.
6. Портер, Майкл. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер. Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.

2.2. КОУЧИНГ

ВИЗНАЧЕННЯ ТА ФІЛОСОФІЯ КОУЧИНГУ

Високі швидкості сучасного життя роблять традиційні вертикальні ієрархічні структури управління бізнесом і суспільством занадто повільними, тому під впливом глобалізації вони поступово здають свої позиції. Прихильність індивідуумів структурі, з одного боку, і захист, що надається структурою індивідуумові, з другого боку, починають слабшати. *Експерти визначають суть змін, що відбуваються, як перехід, що поглиблюється, від раціонального способу буття людини до емоційного.*

У давньоіндійських філософських трактатах емоції і усе, що з ними пов'язане (взаємини, цінності, переконання тощо) - порівнюють з рідинами. Рідина має масу, об'єм, але не має форми. Точно також емоції і взаємини дуже швидко трансформуються і перетікають з одних в інші. Для того, щоб управляти явищами, що належать до емоційної сфери, потрібно: по-перше, структура (русло річки); по-друге, завдання напряму руху або мотивація (ухил). Інакше некеровані емоції можуть справляти враження цунамі. Усе це говорить про те, що треба вчитися управляти своїми емоціями, направляти їх на ефективні зміни, що можливо зробити за допомогою професійного коуча. Тому сьогодні особистий і бізнес-коучинг стають усе більш актуальними.

Слово **коучинг** походить від англійського слова «*coach*» - наставляти, тренувати, надихати. Основоположником коучингу як методу вважається Тім Голлуей - гарвардський викладач і експерт по тенісу. Почалося усе з того, що в 1974 році він надрукував книгу "Граючи в теніс усередині себе". Один з висновків цієї книги звучить так: "Опонент усередині нашої власної голови важчий, ніж супротивник в реальній грі". Тому потрібний тренер, який допоможе досягти поставленої мети, самореалізуватися.

Згідно з Голлуем, **«успіх у професійній діяльності = потенціал - перешкоди»**.

Первинною передумовою коучингу є тверда віра в те, що кожна людина і кожна організація має унікальний творчий потенціал, що дозволяє домагатися відчутних результатів в усіх сферах своєї життєдіяльності. Їх стримують лише обмежуючі

переконання, стереотипи і, можливо, недолік окремих навичок і інформації.

Міжнародна федерація коучів (МФК) – організація, яка розробляє стандарти коучингу, дає наступне визначення коучингу як професії. *Професійний коучинг – це процес надання професійних послуг, що допомагають клієнтам домагатися якісно нових результатів у своєму особистому і професійному житті.*

Процес коучингу дозволяє клієнтам поглибити свої знання, поліпшити ефективність і підвищити якість життя. Отже, *коучинг означає розкриття потенціалу особи для максимізації власної продуктивності і ефективності та усунення перешкод.*

Коучинг, як один з видів консультування, в Україні став розвиватися з 2000 року. Він виник на перетині тренерства, психотерапії, менеджменту, фінансів, філософії, духовних навчань і спрямований на поліпшення життя клієнтів в професійній і особистій сфері. Часто його ототожнюють з психотерапією, але це не так. *Психотерапія націлена на виявлення першопричин проблем і спрямована в минуле, а коучинг спрямований на досягнення цілей, мобілізацію внутрішніх ресурсів і націлений в майбутнє.* За допомогою системи запитань і різної техніки і інструментів коуч допомагає людині визначити свої цілі, бажаний результат і знайти кращі способи їх досягнення.

Таким чином, *мета коучингу у бізнес-консультуванні – це надання експертної і психологічної підтримки для вирішення актуальних завдань клієнта.*

Коучинг – це високо етична сфера. З психології відомо, що здійснювати зовнішні зміни можна двома способами:

1. працюючи над внутрішніми стратегіями;
2. працюючи над внутрішніми станами.

Тому важлива складова життя будь-якої людини або організації, що прагне до ефективності, - це робота над собою, над своїм внутрішнім станом.

Менеджмент в стилі коучингу є стилем управління, в якому на зміну готовим інструкціям і заздалегідь визначеним завданням приходять запитання. Замість того, щоб давати підлеглому вказівки, менеджер ставить йому запитання, сформульовані по певній системі. Тим самим він активізує самого підлеглого на постановку завдання і пошук оптимальних шляхів її рішення.

БАЗОВІ СФЕРИ КОМПЕТЕНЦІЇ КОУЧА

Коуч – це професіонал, який, по-перше, уміє бачити і цінувати в людині і організації позитивне, - як в сьогодні, так і в майбутньому. По-друге, це оптиміст, який бачить склянку "наполовину повною", швидше чим "наполовину порожньою". І, по-третє, коуч має спеціальні знання і навички, що дозволяють йому допомогти людині або команді самій побачити і розкрити цей потенціал за дуже короткий час.

Коуч – це людина, яка, ставлячи правильні запитання, допомагає клієнтові САМОМУ визначити свої цілі, бажаний результат і знайти кращі способи їх досягнення. Найбільша у світі некомерційна професійна асоціація Персональних і Бізнес-коучів з більш ніж 6000 членів і 145 відділень в 30 країнах – це Міжнародна федерація коучів (МФК) зі штаб-квартирою у Вашингтоні. У сучасному професійному коучингу використовують одинадцять базових сфер компетенції коуча, що відповідають стандартам МФК. Вони розбиті на чотири логічні групи.

А. Основи

1. Відповідність етичним принципам і професійним нормам (дотримується у своїй поведінці етичних зобов'язань, наслідую етикет МФК; чітко пояснює відмінності між коучингом, консультуванням, психотерапією та іншими видами професійної підтримки).

2. Укладення договору на надання послуг коучингу (уміння зрозуміти, що вимагається від конкретного запиту на послуги коучингу, і сформулювати взаємні очікування і зобов'язання з потенційним клієнтом у відповідному договорі).

В. Встановлення взаємин

3. Встановлення довірчих, близьких стосунків з клієнтом (виявляє істинну турботу про благополуччя і майбутнє клієнта; демонструє повагу до образу сприйняття і особистого життя клієнта; забезпечує постійну підтримку і відстоює нові моделі поведінки і дій клієнта).

4. Залученість (здатність повністю усвідомлювати те, що відбувається і створювати невимушену атмосферу в стосунках з клієнтом, використовуючи відкриту, гнучку і впевнену манеру поведінки).

С. Ефективні комунікації

5. Активне вислуховування (розпізнає мову, інтонацію і мову жестів; узагальнює, перефразовує, повторює і відтворює сказане

клієнтом, щоб переконатися в чіткості і правильності розуміння; стимулює, вивчає і підтримує вираження клієнтом своїх почуттів).

6. Ефективні запитання (ставить запитання, що виражають активне слухання і розуміння поглядів клієнта, що провокують здійснення відкриттів, рішучість і активність, що просувають клієнта у напрямку до бажаного, а не ті, що вимагають виправдовуватися або озиратися назад).

7. Пряме вираження думок і почуттів (здатність ефективно виражати свої думки і почуття впродовж сесій коучингу і користуватися тією мовою, що найбільше впливає на дії клієнта).

Д. Допомога в навчанні і досягненні результатів

8. Розвиток усвідомленості (уміння вбирати в себе і точно оцінювати інформацію з різноманітних джерел і використовувати її так, щоб допомогти клієнтові усвідомити ситуацію і тим самим досягти обумовлених результатів).

9. Продумування дій (організовує мозкові штурми; допомагає клієнтові зосередити увагу на конкретних завданнях і альтернативах; кидає виклик припущенням і точкам зору клієнта, провокуючи виникнення нових ідей і пошук нових альтернатив для дій).

10. Планування і постановка цілей - уміння розробляти спільно з клієнтом ефективний план коучингу і наслідувати його.

11. Управління розвитком і звітністю (уміння утримувати увагу на тому, що важливо для клієнта, залишаючи при цьому за самим клієнтом відповідальність за здійснення конкретних дій).

Узагальнюючи сказане, виділимо основні вимоги до роботи коуча (табл. 2.6) [11].

Таблиця 2.6

Вимоги до роботи коуча

Що робить коуч	Чого коуч не робить
Приймає клієнта таким, яким він є	Не нав'язує своєї точки зору
Виявляє щирю цікавість до партнера	Не робить інтерпретацій
Орієнтує в майбутнє	Не зупиняється у минулому
Пропонує ефективні методи вирішення завдань	Не займається аналізом проблем
Підтримує мотивацію	Не дає оцінок
Допомагає обійти психологічні блоки	Не прагне домінувати
Надає інформацію	Не дає порад

СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ

Коучинг застосовують по відношенню до особи (лайф-коучинг) і організації (бізнес-коучинг). Коучинг прискорює процес просування клієнта до його мети, допомагаючи йому зосередитися на бажаному результаті і відкриваючи ширший вибір альтернатив. У коучингу основна увага зосереджується на справжній ситуації клієнта і тому, які дії він готовий зробити, щоб досягти бажаного стану речей.

Коучи – члени МФК визнають, що результати, що досягаються, є плодом намірів, рішень і дій клієнта, підтримуваних зусиллями коуча і вживанням процесу коучингу.

Особовий коучинг направлений на:

- усвідомлення особистих якостей;
- вирішення особистих проблем і завдань;
- підвищення віри в себе;
- придбання цілісності, внутрішньої згоди з собою;
- ухвалення рішень;
- уміння спілкуватися;
- здатність бути публічною людиною.

Бізнес-коучинг спрямований на:

- загальне підвищення ефективності діяльності організації;
- постановку цілей, визначення стратегії;
- планування і контроль;
- підвищення адаптивності до змін;
- лідерство в організації;
- делегування повноважень;
- розвиток персоналу;
- створення робочих груп;
- уміння управляти персоналом і мотивувати його на досягнення результату;
- уміння вирішувати конфлікти;
- поліпшення стосунків;
- формування команди і корпоративної культури.

ПРИНЦИПИ КОУЧИНГУ

Фундаментальні принципи коучингу будуються на наукових досягненнях в галузях нейролінгвістичного програмування (НЛП), еріксоновської терапії (механізм переконання, психологічного впливу

на особу і групи людей, здатний змінювати думки, догми і стереотипи) і гуманістичній психології, універсальних етичних принципах і здоровому глузді. Виділяють п'ять фундаментальних принципів коучингу.

1. Принцип росту та достатку. Людина, яка звернулася до коуча за допомогою, здорова і у повному порядку. Це фундаментальний принцип коучингу, в основі якого лежить БАЧЕННЯ того, що люди діють в повній відповідності з тим, яких цілей вони зараз домагаються - свідомо або несвідомо.

Коуч приймає людину і її поведінку такими, які вони є, і в той же час бачить, що людина не просто може, але і з неминучістю ростиме. Під ростом розуміється зміна її у сторону більшої ефективності.

Процес змін проходить через чотири стадії.

Перша – це стадія "*неусвідомленої некомпетентності*", коли ми не знаємо, що виявляється, можна діяти по-іншому, ефективніше.

Після цього ми переходимо на стадію "*усвідомленої некомпетентності*".

Прийнявши рішення розвивати в собі нові навички, ми поступово починаємо переміщатися у сферу "*усвідомленої компетентності*", коли докладаємо свідомих зусиль, щоб реалізовувати нові стратегії поведінки.

І, нарешті, нові стратегії входять в звичку, і ми починаємо діяти на рівні «*неусвідомленої компетентності*».

2. Принцип системності. Наша свідомість, тіло і зовнішнє оточення є частинами єдиної системи, що розвивається і реагує на основі одних і тих же голографічних, кібернетичних структур. *Системний підхід означає, що усе в цьому світі взаємопов'язане. Усе, що впливає на одну з частин системи, обов'язково вплине на усю систему в цілому.*

Дуже часто в житті ми зітхаємося з ситуаціями, які нам хочеться змінити, але практично нічого не можемо зробити, оскільки проблема тягнеться одна за одною. У цій ситуації треба намагатися зробити зміни абсолютно в іншій сфері, яка нам доступна. Ці маленькі кроки з часом приведуть до змін в системі, що відкриє для нас нові можливості.

Голографічна структура означає, що кожен елемент системи зберігає в собі відбитки інформації про усю систему і кожен його елемент. Тобто по фізичних тілесних проявах і оточенні можна

судити про внутрішній психологічний стан людину, і навпаки, наша фізична активність накладатиме відбиток на наші думки, емоції і бажання. Крім того, за певних умов психологічний стан однієї людини або групи людей може призводити до глобальних змін. Отже, нічого не відбувається випадково, усе залежить від наших навичок бачити існуючі взаємозв'язки і використовувати їх.

Кібернетична структура означає, що усі взаємодії в системі - двосторонні. Тобто не лише ви впливаєте на навколишній світ, але і оточення впливає на вас, часто окрім вашої свідомості.

3. Принцип комунікації. Між будь-якими двома індивідуумами, що знаходяться в радіусі безпосереднього сприйняття, постійно відбувається обмін інформацією або комунікація. Це відбувається не лише на свідомому рівні, але і несвідомо, оскільки окрім прямого слуху, зору, відчуття тощо у нас постійно діють ще і периферійні слух, зір тощо, які постійно прочитують інформацію, "заганяючи" її прямо на підсвідомий рівень. Інформація передається на всіх напрямках не лише прямими, але і непрямыми шляхами - через посередників. Причому теж, не лише свідомо, але і несвідомо, не лише вербально, але і не вербально.

Іноді в процесі спілкування ми отримуємо не ту реакцію, яку чекаємо. Можливо, ми передаємо якісь неусвідомлені повідомлення на невербальному рівні (через позу тіла, жести, інтонації і так далі). Або ж ми не враховуємо способи сприйняття іншої людини: як відносну сприйнятливості її різних органів чуття, так і призми тих переконань ("фільтрів"), через які вона сприймає світ. Тому якщо ви не отримуєте ту реакцію, яку хочете, зробіть щось інше. Тобто, *немає невдач і поразок - є тільки зворотний зв'язок, з якого можна навчитися чомусь новому.*

4. Принцип сфокусованості на пошуку рішення. Для того, щоб повністю усунути проблему, немає необхідності знати її причину і її функцію. Тобто, пояснення проблеми і пошук рішення – це два абсолютно різних і незв'язаних процеси (якщо тільки ми самі їх не зв'яжемо). Грунтуючись на тому, що *чому більше приділяється увага, те і розвивається, коуч працює над пошуком рішення, а не займається рішенням проблем.* Він прямо або побічно намагається направити увагу клієнта на його ресурси і здібності, і таким чином вони починають працювати на нього.

5. Принцип утилізації. Коучинг - це виключно прагматична річ, що говорить про наступне :

- приймайте і використовуйте реальність людини (вашого клієнта);
- приймайте те, що людина висуває в якості важливого і цінного;
- зрозумійте цього гравця і його модель світу;
- кожна частина системи має цінність;
- у проблемах вже міститься їх рішення.

До принципу утилізації належать і **три головних правила коуча**:

1. Якщо щось працює, не намагайтеся це виправити.
2. Коли зрозумієте, що тут працює, робіть більш того, що працює.
3. Якщо щось не працює, не робіть це. Робіть щось інше!

ПРОЦЕС КОУЧИНГУ

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

Результати коуч-сесії фіксуються в спеціальних **коуч-картах**, що включають прояснення цілей, постановку завдання, прогрес коуч-сесії, знайдені рішення і оцінку кінцевого результату. Коуч-карти стають елементами мозаїки в загальній картині формування мети.

Зазвичай за рахунок ефективних технологій, консультування, критичних зрушень у вирішенні проблеми вдається досягти за **три-чотири сесії** – особистих або телефонних розмов, після чого подальше спілкування часто відбувається вже у рамках неформальних, довірчих стосунків. Схема роботи коуча представлена на рис. 2.4.

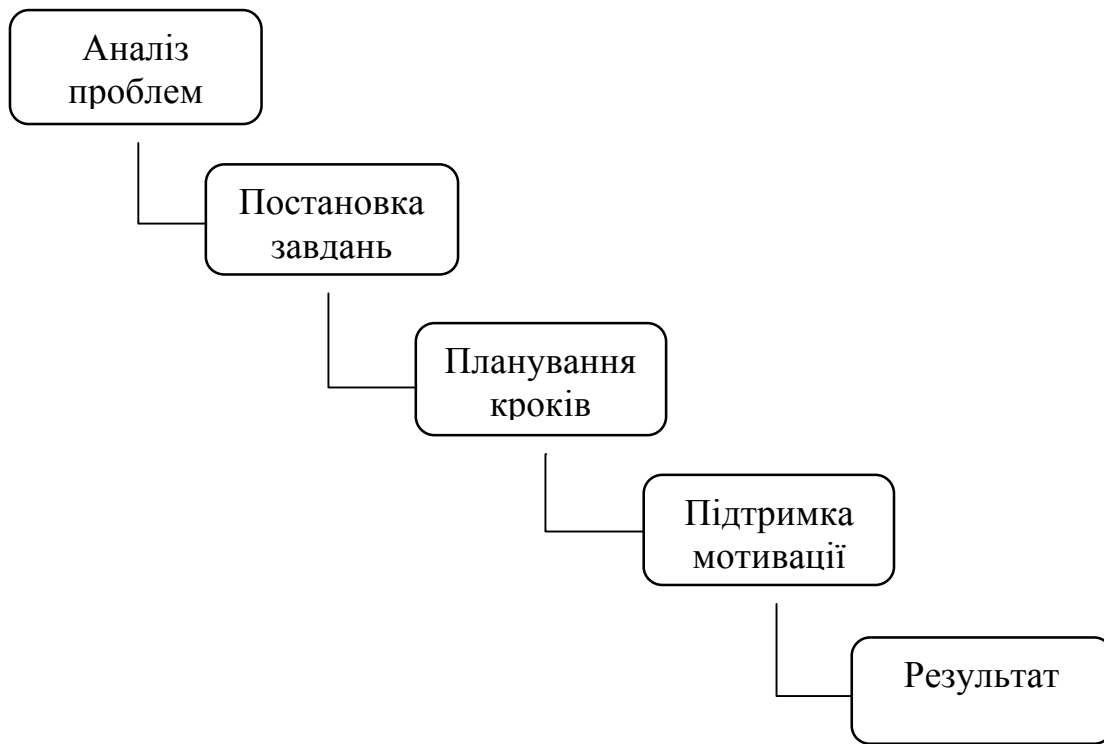


Рис. 2.4. Схема роботи коуча

Суть роботи коуча полягає в тому, щоб допомогти клієнтові знайти відповіді на такі запитання (концепція чотирьох кроків коуча):

1. Чого я хочу?
2. Як я зможу цього досягти?
3. Чому для мене це важливо?
4. Як я зможу зрозуміти, що досяг бажаного?

Концепція чотирьох кроків коучингу є найзагальнішою структурою в арсеналі коуча. Усі інші інструменти є розширеннями або методами реалізації цієї структури. Часто клієнт приходить з нечітко сформульованими цілями, а ця концепція допомагає коучу організувати свою роботу. Розглянемо детальніше ці кроки коучингу.

Перший крок і найважливіший - це "Яка Ваша мета? Яке Ваше завдання?", "Якого результату Ви хочете досягти"? З цього розпочинається робота коуча, і з'ясування цього питання може зайняти декілька сесій.

Одна з основної техніки коучингу - це рамка результату. *Рамка - це та призма, крізь яку ми дивимося на навколишній світ.* Відповідно, рамка результату - це прийом розгляду будь-якого завдання через призму кінцевого результату, який можна і треба досягти.

Частіше за все люди йдуть по життю, дрейфуючи від однієї події до іншої. Проте розуміння того, що людина хоче насправді, є найважливішим компонентом здатності домагатися бажаного. Тому, навіть якщо ми знаємо, куди хочемо прийти, не факт, що дійдемо. Навіть якщо усе зроблено правильно, можуть виникнути форс-мажорні обставини. Але якщо ми не знаємо, куди хочемо прийти, то факт, що не дійдемо. А навіть якщо і дійдемо, то ми все одно про це не дізнаємося, оскільки не знали, куди збиралися йти.

Знання результату, який людина хоче отримати в кожній певній ситуації, зосередженість на своєму бажанні допомагає правильно використовувати усі наявні в його розпорядженні ресурси і направити їх на досягнення мети. Тому треба чітко, в деталях уявити собі бажаний результат.

Мета має бути сформульована конкретним, позитивним чином. У процесі прояснення і конкретизації мети вона може трансформуватися, під первинною метою можуть ховатися інші, глибші. На заході цей ефект називають "ефектом матрьошки" (Russian doll). Ставлячи ефективні запитання та використовуючи інші методики, коуч допомагає клієнтові ставити добре сформульовані цілі, побачити результат, що стає фундаментом для подальшої роботи.

У процесі роботи з клієнтом коуч використовує такі *види рамок* і відповідні їм дії (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Рамки, що використовує коуч

Види рамки	Відповідні дії
1	2
<i>Рамка результату</i>	Необхідно формулювати рамку результату, а не проблему
<i>Екологічна рамка</i>	Необхідно визначати, який вплив на інших людей і на всю систему в цілому здійснюють зміни, які нами проводяться
<i>Рамка доказів</i>	Необхідно чітко і недвозначно формулювати те, що побачите, почувате, відчуете, коли результат буде досягнутий
<i>Рамка "начебто"</i>	Діючи, "начебто", людина досягає бажаного результату або знаходить необхідні ресурси. Багато що здавалося недосяжним, насправді цілком можливо. Допомагає прийом візуалізації

1	2
<i>Контрастна рамка</i>	Необхідно поставити запитання: "Чим наступна ситуація повинна відрізнятися від попередньої, які є альтернативи"? Цим створюються нові варіанти вибору
<i>Рамка згоди</i>	Потрібно зосередитися на точках зіткнення і розвивати процес в цьому напрямі
<i>Рамка відкату</i>	Корисна в навчанні і перепідготовці. Прийом полягає в поверненні до того, що людина тільки що сказала, з використанням точних фраз, слів, ритму і тону голосу. Головне завдання - перевірка точності розуміння і досягнення взаєморозуміння

Другий крок, який коуч допомагає зробити клієнтові - це визначитися, яку саме послідовність дій необхідно зробити, щоб досягти бажаного результату. У результаті цього кроку повинні вийти конкретний план дій з конкретними термінами або набір альтернатив. *Для того, щоб фізично пройти шлях до наміченої мети, необхідно бути здатним пройти цей шлях подумки - побачити, які конкретні дії необхідно робити.* Важливо також пам'ятати, що в процесі реалізації клієнт може коригувати плани і навіть первинні цілі. Удосконалившись, що це так, коуч наслідуватиме бажання клієнта.

У процесі роботи з клієнтом коуч орієнтує його на використання гостроти почуттів, гнучкості у поведінці і взаєморозуміння, які приведуть до успіху.

Гострота почуттів припускає, що ви повинні використовувати здатність спостерігати і помічати дрібні деталі для того, щоб чітко уявляти, що відбувається всередині і навколо вас. Гострота почуттів дозволяє оцінити власні дії, зрозуміти, чи наближають вони вас до поставленої мети, до бажаного результату. Необхідно звертати увагу на тих, до кого ви звертаєтесь, стежите за їх жестами, тоном голосу й іншими сигналами. Завдяки спостережливості ви можете вчасно скоректувати свої дії і перетворити невдачу на успіх.

Гнучкість у поведінці припускає, що починаючи розуміти, яких результатів ви хочете досягти, і, використовуючи почуття, що загострилися, ви повинні змінювати власну поведінку. Якщо дії, що робляться вами, не наближають вас до бажаного результату, очевидно, що потрібно робити щось інше. Проте багато людей продовжують поводитися точно також.

Взаєморозуміння припускає, що для досягнення результату вам потрібна співпраця з іншими людьми. Для цього необхідно встановлювати стосунки. *Секрет успішних стосунків у взаєморозумінні*. Взаєморозумінню потрібно вчитися: уміти слухати, підлаштовувати свою поведінку під іншу людину, поважати точку зору іншої людини.

Третій крок, що відповідає на запитання: "Чому для Вас це важливо? Що дасть Вам досягнення Вашої мети? Які перспективи це для Вас відкриє?", а також взаємопов'язує цілі (результати) і мотивацію людини.

Необхідно пам'ятати, що те, в що ми віримо і що цінуємо, впливає на наші думки і вчинки. Усвідомлюючи, хто вона є, яка її роль в житті, людина ідентифікує себе, тим самим змінюючи свою поведінку. Крім того, необхідно говорити про вищу мету людини, її місію, оскільки духовність визначає, що людина може запропонувати суспільству і світу в цілому.

Дуже важливо, щоб поставлена мета співпадала з цінностями клієнта, тоді він відчуватиме внутрішню мотивацію і зможе дійти до кінця, а, досягнувши мети, відчуватиме внутрішнє задоволення.

Четвертий крок полягає в тому, щоб зрозуміти, як клієнт дізнається про те, що він досяг мети? Як це можна виміряти? Для визначення внутрішніх суб'єктивних відчуттів, таких як мотивація, впевненість, ентузіазм, почуття безпеки, успіх і так далі застосовують такий інструмент, як шкалювання. Слід пам'ятати, що чим більше візуальних образів створює коуч, тим простіше клієнтові просуватися в рішенні свого завдання.

У процесі роботи з клієнтом коуч використовує такі **аксіоми**.

1. *Карта - це ще не територія*. Карта - це ваш розум, а територія - це реальність. Багато хто вважає, що їх внутрішня карта - це істинне віддзеркалення реальності.

2. *Кожен живе відповідно до власної унікальної моделі світу*. Усі люди мислять і поведуться по-різному. Версія кожної людини має право на існування.

3. *Досвід має певну структуру*. Зрозумівши, як людина структурує свій життєвий досвід, отриманий через органи чуття, фільтрацію кодування часу, емоцій і спогадів, ви можете допомогти йому досягти необхідних змін.

4. *Життя, розум, тіло - це єдина система*. Змінюючи один аспект системи, ви тим або іншим чином змінюєте й усі інші.

5. *Сенс спілкування в реакції, яку ви отримуєте.* Людина повинна нести відповідальність за спілкування з іншими людьми. Те, що допустимо у рамках вашої карти, в умовах карти іншої людини абсолютно не допустимо.

6. *Людина не може не спілкуватися.* Більше 70% усього спілкування ведеться на невербальному рівні. Необхідно контролювати вербальне і невербальне спілкування.

7. *Будь-яка поведінка має у своїй основі позитивний намір.* Іноді буває важко зрозуміти, чому людина поступає так, а не інакше. Поведінка людини не випадкова, вона завжди продиктована позитивним наміром. Такий намір виникає в перший момент появи цієї поведінки.

8. *Люди завжди здійснюють найкращий вибір з усіх доступних.* Будь-яка поведінка, якою б вона нам не здавалася, продиктована найкращим вибором з усіх доступних людині в даний момент часу з урахуванням його життєвого досвіду, знань, переконань і ресурсів.

9. *Такого поняття, як невдача, не існує, є тільки зворотний зв'язок.* Здійснення помилок - це ефективний спосіб знайти те, що все-таки спрацює. Чим більше невдач, тим більше знань. Для пошуку ефективного рішення звужується поле діяльності.

10. *Якщо ваші дії не приносять результату, спробуйте зробити що-небудь інше.* Якщо завжди робитимеш те, що і завжди, то отримаєш те ж, що і завжди. Якщо ви спробували розв'язати проблему одним способом, і він не дав результатів, зробіть що-небудь інше.

11. *Кожен з нас має в розпорядженні ресурси, необхідні для того, щоб досягти бажаного.* Люди не досягають бажаного тільки тому, що не використовують прихованих в собі внутрішніх ресурсів, накопичених впродовж життя. Нам слід в потрібний момент отримати доступ до цих ресурсів. Багато хто з нас обмежує власні здібності помилковими переконаннями, а потім дивується, коли вдається щось зробити.

12. *Якщо одна людина зуміла чогось досягти, це під силу й іншій.* Наприклад, якщо ви хочете, щоб вашу статтю надрукували, вам треба знайти людину, яка досягла успіху на письменницькій ниві, а потім змоделювати свою поведінку за його прикладом. Людина володіє майже безмежним потенціалом.

13. *Люди працюють ідеально.* Немає невдач або нездібних людей. Усі люди працюють ідеально. Якщо хтось ніяк не може

знайти дорогу, то він ідеально заблукав. Ця аксіома підвищує самооцінку людини.

14. Контроль над будь-якою системою отримує людина, що має найбільшу гнучкість. Гнучкість дає більше варіантів рішення. Чим складніше система, тим більша гнучкість потрібна.

15. Наявність вибору завжди краща за його відсутність. Чим більше можливостей вибору у вас буде, тим вільніше ви станете, і тим ефективніше стане ваше життя.

ПРИКЛАД ТРЕНІНГУ «ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОУЧИНГ: ПІДВИЩЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА»

МЕТА:

Розробити і впровадити організаційні проекти, спрямовані на підвищення прибутковості / ефективності організації.

Забезпечити учасників новими компетенціями для проведення ефективного впровадження змін, спрямованих на реалізацію організаційного потенціалу.

Освоїти проектно-коучинговий підхід до проведення змін.

ЗАВДАННЯ:

Провести аудит знань різних форм і видів управління, а також персональних управлінських навичок типу постановка завдань, делегування, управління часом і тому подібне.

Скоригувати недостатні знання / уміння в поточному управлінні. Дати уявлення про основні управлінські концепції і підходи сучасного менеджменту.

Дати уявлення про АВТОРСЬКІ організаційні концепції, що становлять методологічну основу курсу: організаційний потенціал, системно-функціональний підхід до менеджменту, системно-функціональний підхід до організаційних змін, організаційно-культурний підхід до формування високоефективних груп, системно-інтеграційний організаційний коучинг.

Відпрацювати основні інструменти проактивного управління і організаційного коучингу, в т.ч. роботу з баченням, «зшиванням організаційних завдань і особистих цілей».

Провести аналіз стратегічних/довгострокових альтернатив розвитку, проектне мислення, управління організаційним потенціалом/ресурсами, змінами і корпоративною культурою, коучинг команд / співробітників різних типів (директивний, клієнтський, партнерський).

Розробити/впровадити: процедури ефективної взаємодії підрозділів організації, матеріальні/нематеріальні схеми мотивації співробітників при проведенні змін, схеми розподілу кадрових і матеріальних ресурсів і тому подібне.

Освоїти необхідну комунікативну техніку організаційного коучингу, у тому числі технологію проведення ефективних нарад по ухваленню групових рішень, мікро-

інструменти спілкування з підлеглими, а також навички виступу перед аудиторією.

Провести розбір робочого часу і ліквідувати «зłodіїв часу керівника».

Відпрацювати навички коучингу робочих команд.

АУДИТОРІЯ:

Власники, топ-менеджери, начальники відділів/напрямів, тренери, коучи, консультанти.

УНІКАЛЬНІСТЬ:

Цілісність і практична спрямованість

У тренінгу ми працюємо над реальним баченням зміни відділу / організації, розкладаємо це бачення по 4 цільовим перспективам, робимо під них технічні завдання, розробляємо детальний проект змін, звільняємо час керівника від оперативних завдань для управління впровадженням змін. Також обговорюється система мотивації, контрольні показники і тому подібне. Усе стосовно конкретного проекту і конкретного змісту бізнесу. Також цей проект пов'язаний з формуванням команд та навчанням.

Органічне поєднання практичних і теоретичних підходів

Наводяться дані з конкретних тем, дається аналіз в історичній і методичній перспективі. Учасникам надається детальний роздатковий матеріал з усіх розділів курсу. Використовується велика кількість технологічних інструментів, мікротестів і форм для оцінки вправ. 70% курсу – проектна і тренінгова робота в малих групах, ділові ігри. Програма побудована у формі сесій організаційного коучингу.

Системна побудова

Програма одночасно рекомендована досвідченим керівникам напрямів, а також тим, хто має невеликий управлінський досвід, при великому досвіді фінансового або технічного керівництва або іншого спеціального керівництва.

Об'ємність, повнота і актуальність

Програма націлена на передачу і навчання управлінським навичкам з урахуванням особистих якостей. Проведення програми в стилі коучинг дозволяє зшити особисті завдання керівника і організації. Програма гнучко адаптується під поточні завдання навчання топів і керівників, враховуючи попереднє навчання.

По запиті учасників, після проведення програми, формується консалтинговий супровід.

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ

Скорочення матеріальних і тимчасових витрат керівника на управління в умовах постійних змін.

Створення позитивного сприйняття змін з боку співробітників.

Підвищення ефективності роботи підрозділів через проведення змін.

<http://portalopen.ru/content/program/1079>

РЕЗЮМЕ

1. Надайте визначення професійному коучингу та що він означає.

Професійний коучинг - це процес надання професійних послуг, що допомагають клієнтам досягти якісно нових результатів у особистому і професійному житті. Коучинг означає розкриття потенціалу особи для максимізації власної продуктивності й ефективності та усунення перешкод.

2. Назвіть базові компетенції коуча.

Відповідність етичним принципам та професійним нормам; укладання договору на надання послуг; встановлення довірливих, близьких стосунків з клієнтом; участь; активне вислуховування; ефективні запитання; пряме вираження думок та почуттів; розвиток усвідомленості; продумування дій; планування та постановка цілей; управління розвитком та звітністю.

3. Назвіть сфери застосування коучингу.

Це лайф-коучинг – коучинг, який застосовується по відношенню до особистості і направлений на усвідомленість особистих якостей, вирішення особистих проблем, підвищення віри у себе, прийняття рішень, вміння спілкуватися, здатність бути публічною особою, а також бізнес-коучинг, який застосовується до організації і направлений на загальне підвищення ефективності організації, постановку цілей та стратегій, планування та контроль, підвищення адаптивності до змін, делегування повноважень, розвиток персоналу, вміння вирішувати конфлікти, формування корпоративної культури тощо.

4. Сформулюйте основні принципи коучингу.

Це принцип росту та достатку, принцип системності, принцип комунікації, принцип сфокусованості на пошуку рішення, принцип утилізації.

5. Сформулюйте кроки коучингу.

Це чотири кроки, за допомогою яких коуч знаходить відповіді на такі запитання: чого я хочу, як я зможу цього досягти, чому для мене це важливо, як я зможу зрозуміти, що досяг бажаного?

6. Назвіть види рамок, які в своїй роботі використовує коуч.

Це рамка результату, екологічна рамка, рамка доказу, рамка «як би, якщо», контрастна рамка, рамка згоди, рамка відкату.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Від якого слова походить «коучинг»?
2. Яка різниця між коучингом і психотерапією?
3. Що являє собою менеджмент в стилі коучингу?
4. Хто такий коуч?
5. Що повинен робити коуч?
6. Що не повинен робити коуч?
7. Що означає принцип росту та достатку?
8. Що означає принцип системності?
9. Що означає принцип комунікації?
10. Що означає принцип сфокусованості на пошуку рішень?
11. Що означає принцип утилізації?
12. Розкажіть, що означають кожен з чотирьох кроків коуча?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Розробіть план проведення коуч-сесії.
2. Складіть схему коуч-сесії для підприємства за програмою «Коучинг як стиль менеджменту».
3. Складіть схему коуч-сесії для підприємства за програмою «Я – лідер».
4. Виконайте ситуаційне завдання № 4.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. **Засновником коучингу як методу є:**
 - 1) Амблер;
 - 2) Тим Голлуей;
 - 3) Девід А. Аакер;
 - 4) Дж. Бернет.
2. **Слово «коучинг» у перекладі з англійської означає:**
 - 1) наставляти, тренувати, надихати;
 - 2) успіх, тренування;
 - 3) успіх, настановлення;
 - 4) наставляти, передавати знання.
3. **Згідно з коучингом – успіх в професійній діяльності є:**
 - 1) потенціал мінус перешкоди;
 - 2) потенціал плюс перешкоди;
 - 3) потенціал плюс тренування;
 - 4) потенціал плюс успіх.
4. **Початковою передумовою коучингу є:**

- 1) проведення тренінгів та навчання основам професійної діяльності;
- 2) тверда віра в те, що кожна людина і кожна організація володіє унікальним творчим потенціалом, що дозволяє досягти відчутних результатів у всіх сферах своєї життєдіяльності;
- 3) націленість на виявлення першопричин проблем і спрямованість в минуле;
- 4) усі відповіді правильні.

5. Професійний коучинг – це:

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

6. Коучинг означає:

- 1) розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності й ефективності та усунення перешкод;
- 2) націленість на виявлення першопричин проблем і спрямованість в минуле;
- 3) аналіз проблем та представлення плану вирішення проблем на основі методу, наданого коучем;
- 4) усі відповіді правильні.

7. Коучинг відрізняється від психотерапії тим, що:

- 1) психотерапія спрямована на досягнення цілей, мобілізацію внутрішніх ресурсів і націлена в майбутнє; коучинг націлений на виявлення першопричин проблем і спрямований в минуле;
- 2) його метою є проведення бізнес-тренінгів;
- 3) психотерапія націлена на виявлення першопричин проблем і спрямована в минуле, коучинг спрямований на досягнення цілей, мобілізацію внутрішніх ресурсів і націлений на майбутнє;
- 4) немає правильної відповіді.

8. Метою коучингу в бізнес-консультуванні є:

- 1) націленість на виявлення першопричин проблем і спрямованість в минуле;
- 2) тверда віра в те, що кожна людина і кожна організація володіє унікальним творчим потенціалом, що дозволяє досягти відчутних результатів у всіх сферах своєї життєдіяльності;
- 3) надання експертної і психологічної підтримки для вирішення актуальних завдань клієнта;
- 4) усі відповіді правильні.

9. На поведінку людини або організації впливає:

- 1) внутрішній стан;
- 2) зовнішні стратегії;
- 3) внутрішній стан і зовнішні стратегії;
- 4) внутрішній стан, зовнішні стратегії, поведінка.

10. Менеджмент в стилі коучингу означає, що:

- 1) потрібне проведення психологічних тренінгів;
- 2) менеджерам наймають коуча;
- 3) замість готових інструкцій і вказівок використовують запитання;
- 4) усі відповіді правильні.

11. Професіонал, який уміє бачити і цінувати в людині і організації позитивне, як в сьогодні, так і в майбутньому, оптиміст, який володіє спеціальними знаннями і навиками, що дозволяють допомогти людині або команді самій побачити і розкрити цей потенціал за дуже короткий час – це:

- 1) менеджер;
- 2) коуч;
- 3) аутсорсер;
- 4) фасилітатор.

12. Що з перерахованого не є компетенцією коуча:

- 1) відповідність етичним принципам;
- 2) відповідність професійним нормам;
- 3) проведення психотерапевтичних сесій;
- 4) вміння сформулювати взаємні очікування.

13. Що з перерахованого не є компетенцією коуча:

- 1) встановлення довірчих, близьких стосунків з клієнтом;
- 2) участь;
- 3) активне слухання;
- 4) спрямування в минуле.

14. Що з перерахованого не є компетенцією коуча:

- 1) розробка плану дій для клієнта;
- 2) розвиток усвідомленості;
- 3) пряме вираження думок і відчуттів;
- 4) ефективні запитання.

15. Що з перерахованого не є компетенцією коуча:

- 1) продумування дій;
- 2) вирішення проблем клієнтів за рахунок впровадження планів;
- 3) планування та постановка цілей;
- 4) управління розвитком.

16. Коуч повинен:

- 1) робити інтерпретацію подій;
- 2) відстоювати свою точку зору;
- 3) давати оцінку діям клієнта;
- 4) сприймати клієнта таким, яким він є.

17. Коуч не повинен:

- 1) робити інтерпретацію подій;
- 2) сприймати клієнта таким, яким він є;
- 3) орієнтуватися в майбутнє;
- 4) запропонувати ефективні методи вирішення проблем.

18. Коуч не повинен:

- 1) приймати клієнта таким, яким він є;
- 2) орієнтуватися в майбутнє;
- 3) домінувати над клієнтом;
- 4) усі відповіді правильні.

19. Коуч не повинен:

- 1) піддержувати мотивацію клієнта;
- 2) обходити психологічні блоки;
- 3) приймати клієнта таким, яким він є;
- 4) немає правильної відповіді.

20. Коуч не повинен:

- 1) надавати інформацію;
- 2) давати поради;
- 3) допомагати обійти психологічні блоки;
- 4) немає правильної відповіді.

21. Принцип зростання і достатку в коучингу означає:

- 1) люди діють в повній відповідності з тим, яких цілей вони зараз домагаються – свідомо або несвідомо;

- 2) наша свідомість, тіло і зовнішнє оточення є частками єдиної системи, що розвивається і реагує на основі одних і тих же голографічних, кібернетичних структур;
- 3) між будь-якими двома індивідуумами, що знаходяться в радіусі безпосереднього сприйняття, постійно відбувається обмін інформацією або комунікація;
- 4) для того, щоб повністю усунути проблему, немає необхідності знати її причину і її функцію.

22. Принцип системності в коучингу означає:

- 1) люди діють в повній відповідності з тим, яких цілей вони зараз домагаються – свідомо або несвідомо;
- 2) наша свідомість, тіло і зовнішнє оточення є частками єдиної системи, що розвивається і реагує на основі одних і тих же голографічних, кібернетичних структур;
- 3) між будь-якими двома індивідуумами, що знаходяться в радіусі безпосереднього сприйняття, постійно відбувається обмін інформацією або комунікація;
- 4) для того, щоб повністю усунути проблему немає необхідності знати її причину і її функцію.

23. Принцип комунікації в коучингу означає:

- 1) люди діють в повній відповідності з тим, яких цілей вони зараз домагаються – свідомо або несвідомо;
- 2) наша свідомість, тіло і зовнішнє оточення є частками єдиної системи, що розвивається і реагує на основі одних і тих же голографічних, кібернетичних структур;
- 3) між будь-якими двома індивідуумами, що знаходяться в радіусі безпосереднього сприйняття, постійно відбувається обмін інформацією;
- 4) для того, щоб повністю усунути проблему, немає необхідності знати її причину і її функцію.

24. Принцип сфокусованості на пошуку рішення в коучингу означає:

- 1) люди діють в повній відповідності з тим, яких цілей вони зараз домагаються – свідомо або несвідомо;
- 2) наша свідомість, тіло і зовнішнє оточення є частками єдиної системи, що розвивається і реагує на основі одних і тих же голографічних, кібернетичних структур;

- 3) між будь-якими двома індивідуумами, що знаходяться в радіусі безпосереднього сприйняття, постійно відбувається обмін інформацією або комунікація;
- 4) для того, щоб повністю усунути проблему, немає необхідності знати її причину і її функцію.

25. Принцип утилізації в коучингу свідчить:

- 1) сприймайте і використовуйте реальність людини;
- 2) сприймайте те, що людина висуває як важливе і цінне;
- 3) зрозумійте цього гравця і його модель світу;
- 4) усі відповіді правильні.

26. Що з перерахованого не є правилом коуча:

- 1) якщо клієнт має проблему, надайте йому готове рішення;
- 2) якщо щось не працює, не робіть це, робіть щось інше;
- 3) коли зрозумієте, що тут працює, робіть більше того, що працює;
- 4) якщо щось працює, не намагайтеся це виправити.

27. Принцип утилізації в коучингу свідчить:

- 1) кожна частина системи має цінність;
- 2) у проблемах вже міститься їхнє рішення;
- 3) сприймайте і використовуйте реальність людини;
- 4) усі відповіді правильні.

28. Що є основною технікою коучингу:

- 1) запитання;
- 2) сесія;
- 3) рамка результату;
- 4) карта.

29. Що є основним форматом роботи коуча:

- 1) запитання;
- 2) сесія;
- 3) рамка результату;
- 4) карта.

30. Що є основним інструментом роботи коуча:

- 1) запитання;
- 2) сесія;
- 3) рамка результату;
- 4) карта.

31. Що є формою відображення коуч-сесії:

- 1) запитання;
- 2) сесія;

- 3) рамка результату;
- 4) карта.

32. Яка з перерахованих схем роботи коуча є правильною:

- 1) постановка завдання, планування кроків, підтримка мотивації, результат;
- 2) аналіз проблем, постановка завдання, планування кроків, результат;
- 3) аналіз проблем, постановка завдання, планування кроків, підтримка мотивації, результат;
- 4) постановка завдання, аналіз проблем, планування кроків, підтримка мотивації, результат.

33. Концепція чотирьох кроків коуча – це:

- 1) аналіз проблем, постановка завдання, планування кроків, результат;
- 2) постановка завдання, аналіз проблем, планування кроків, підтримка мотивації, результат;
- 3) постановка завдання, аналіз проблем, планування кроків, підтримка мотивації, результат;
- 4) визначення цілей та завдань, послідовності дій, важливості результату, досягнення результату.

ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Бессер-Зигмунд К. EMDR в коучинге : WingWave – как взмах крыла бабочки / К. Бессер-Зигмунд, Х. Зигмунд. – СПб. : Издательство Вернера Регена, 2007. – С. 160.
2. Бессер-Зигмунд К., Зигмунд Х. Самокоучинг : культура личности менеджеров и руководителей / К. Бессер-Зигмунд, Х. Зигмунд. – СПб. : Издательство Вернера Регена, 2007. – С. 160.
3. Дауни, Майлз. Эффективный коучинг : уроки коуча коучей / Майлз Дауни. – М. : Добрая Книга, 2007. – 288 с.
4. Зиммерль В., Зиммерль К. Коучинг: Вперёд, от ресурса к цели! / В. Зиммерль, К. Зиммерль. – СПб. : Издательство Вернера Регена, 2007. – С. 144.
5. Лаврова О. В. Любовь в эпоху постмодерна. Ad hoc коучинг о людях «До востребования» / О. В. Лаврова. – М. : «Дело и сервис», 2010. – С. 448.
6. Лейблинг М. Коучинг – это просто / М. Лейблинг, Р. Прайор. – СПб. : Питер, 2008. – 144 с.

7. Мелия, Марина. Как усилить свою силу? Коучинг / Марина Мелия. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 298 с.
8. Огнев А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. — СПб. : Издательство «Речь», 2003. — 192 с.
9. Руденко М. Н. Развитие аутсорсинга в системе предпринимательства / М. Н. Руденко // Вестник СаГУ. — 2006. — №8 (48). — С. 169 – 175.
10. Татьянак М. В. Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры : автореф. дисс. на соискание учен. степени канд. экон. наук / Татьянак Михаил Викторович. — М., 2008. — 25 с.
11. Трейси, Брайан Технология достижений. Турбокоучинг по Брайану Трейси = TurboCoach: A Powerful System for Achieving Breakthrough Career Success / Брайан Трейси. — М. : «Альпина Паблишерз», 2009. — С. 219.
12. Уитмор, Джон. Тренировка высокой эффективности / Джон Уитмор. — М. : МАКУБ, 2005. — 168 с.
13. Определение и философия коучинга [Электронный ресурс] / Центр развития коучинга. — Режим доступа: <http://www.leader3000.ru/module1-01.htm>. — Загл. с экрана.

2.3. АУТСОРСИНГ

ПОНЯТТЯ АУТСОРСИНГУ

У сучасних умовах все більш гостро встає проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств різних сфер діяльності. Одним з найважливіших напрямів підвищення конкурентоспроможності є впровадження інноваційних форм внутрішньофірмової організації і взаємозв'язку із зовнішнім середовищем підприємства. Крім того, підвищення конкурентоспроможності вимагає концентрації ресурсів на стратегічних напрямках діяльності підприємства і зниженні витрат на обслуговуючі або непрофільні напрями. Таку можливість дає підприємствам застосування аутсорсингу. Сьогодні аутсорсинг розглядається як сучасна методологія створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій.

Аутсорсинг (від англ. «*Outsourcing*» або «*Outside resource using*» — використання зовнішніх ресурсів) – це передача сторонньому підрядчикові деяких бізнес-функцій або часток бізнесу компанії. При цьому підрядчик (аутсорсер) адаптує свої засоби і знання до конкретного бізнесу замовника і використовує їх в його інтересах. Іншими словами, *аутсорсинг* є однією з форм організації бізнесу, заснованої на передачі частини функцій сторонній організації з метою скорочення витрат, збільшення пристосованості до умов зовнішнього середовища, підвищення якості продукції і послуг, зменшення ризиків.

Ідея залучення ресурсів спеціалізованої фірми для вирішення завдань, що стоять перед організацією, не є новою. Вона відома з часів, коли в економічній теорії, а потім і в науковому менеджменті сформувалися поняття розподілу праці, спеціалізації і кооперації. Проте саме в умовах економічної глобалізації розподіл праці і виробнича кооперація у світовому масштабі, а також розвиток теорії стратегічного управління, заснованого на позиціонуванні, відкривають абсолютно нові перспективи для вдосконалення системи управління на основі застосування аутсорсингу.

Сенс переходу на аутсорсинг полягає в тому, що послуги підрядчика обходяться підприємству дешевше, ніж самостійне управління непрофільною діяльністю, а якість послуг при цьому

підвищується. Крім того, аутсорсинг додає бізнесу велику гнучкість, відвертість, визнання суспільних цінностей, необхідність їх підтримки і розвитку, стимулює формування довіри учасників ринку.

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

Термін *outsourcing* для визначення нової концепції управління був введений в 1989 р., коли компанія *Eastman Kodak* найняла сторонні організації для придбання, запуску і супроводу своїх систем обробки інформації.

Період активного впровадження аутсорсингу у світі припав на 90-ті рр. ХХ ст., коли широке визнання отримала ідея поділу функцій на основні та другорядні і передачі останніх фахівцям у даній сфері. Це пов'язано з тим, що складова діяльності будь-якого підприємства – це витрати не лише на основний бізнес, але і на управління непрофільними активами. Непрофільні активи не завжди приносять прибутки, частіше навпаки, але вони життєво необхідні для нормальної роботи будь-якої компанії. І чим вона більша, тим значніше витрати, штат співробітників, а також навантаження на управлінський персонал.

Зростання інтересу до аутсорсингу пов'язують зі сферою інформаційних технологій. У зв'язку з їхнім бурхливим розвитком у кінці ХХ століття підприємства зіткнулися з необхідністю інвестувати на порядок більше коштів в програмне забезпечення, яке швидко застаріває і є вартісним, а також в залучення більш кваліфікованих фахівців. Вони почали турбуватися про те, що це віднімає все більше часу і ресурсів і стали віддавати ці функції спеціалізованим фірмам.

Уже наприкінці 90-х рр. компанії оцінили переваги моделі аутсорсингу. За результатами дослідження *Yankelovich Partners*, проведеного в 14 країнах світу серед 304 представників вищого керівництва, 63% опитаних підтвердили, що вони передали в управління підрядчикам одну або декілька непрофільних функцій. З тих, хто здійснив аутсорсинг, 84% були налаштовані позитивно і стверджували, що задоволені роботою аутсорсингових компаній.

Сьогодні велика кількість компаній передають свою непрофільну діяльність аутсорсерам. За різними підрахунками, в США послугами професійних підрядчиків користуються близько 60% підприємств, в Європі – близько 45%.

Тенденції останніх років показують, що спостерігається зміщення акцентів в оцінках потенціалу аутсорсинг-проектів. На відміну від минулих років, у даний час значна увага приділяється створенню стратегічних альянсів великих компаній з середніми і малими спеціалізованими підприємствами у рамках глобальних аутсорсинг-проектів. Еволюція практичного аутсорсингу представлена в таблиці. 2.8 [28].

Таблиця 2.8

Еволюція практичного аутсорсингу

Період	Процеси, що стимулюють і характеризують розвиток практичного аутсорсингу
1	2
Початок ХХ ст.	Залучення організаціями спеціалізованих фірм для вирішення юридичних проблем
1920-1930-ті рр.	Вживання методу кооперації вузькоспеціалізованих виробництв в автомобілебудуванні
40-ті рр. ХХ ст.	Розвиток процесів економічної інтеграції в післявоєнному економічному просторі
50-ті рр. ХХ ст.	Формування нового сектора бізнесу — послуги в галузі передових технологій. Широке використання аутсорсингу як методу виробничої кооперації в промисловості
1960-1970-ті рр.	Зростання обсягів ринку аутсорсингу в юридичній і банківській сферах, управлінні фінансами, промисловості, державному управлінні. Розвиток гнучких виробництв. Поширення аутсорсингу допоміжних і обслуговуючих видів діяльності
1980-1990-ті рр.	Формування глобальних інформаційних мереж. Формування ринку on-line сервісу. Формування ринку офшорного програмування. Формування ринку логістичних послуг. Поширення концепцій TQM і BRP в практиці менеджменту. Поширення систем ERP і CRM в промисловості. Масштабний експорт high-tech технологій в країни Південно-східної Азії і Латинської Америки, розвиток міжнародного виробничого аутсорсингу

1	2
Кінець ХХ початок ХХІ ст.	<p>Розвиток глобальних інформаційних мереж і широке промислове використання послуг в галузі ІТ і телекомунікації.</p> <p>Повсюдне впровадження єдиних міжнародних стандартів якості.</p> <p>Практичне використання принципів процесного управління.</p> <p>Впровадження принципів модульної архітектури продукту в масовому виробництві.</p> <p>Розвиток логістичного сервісу і супутніх інформаційних і комунікаційних технологій.</p> <p>Перехід до аутсорсингу бізнес-процесів.</p> <p>Перехід до 100-процентного виробничого аутсорсингу низки великих high-tech виробників.</p> <p>Глобальний аутсорсинг.</p> <p>Формування мережевих виробничих структур.</p> <p>Реалізація великих проектів у сфері ІТ-аутсорсингу промисловими корпораціями і великими банками.</p> <p>Розвиток електронної комерції.</p> <p>Поява віртуальних корпорацій.</p>

Наша країна нестримно переймає зарубіжний досвід аутсорсингу, і по темпах зростання кількості підприємств, підрядчиків, що користуються послугами, ми набагато випереджаємо зарубіжні країни. Спостерігається підвищений інтерес промислових підприємств до послуг підрядчика, причому ця тенденція вже декілька років зростає не лише в столиці, але і в регіонах. У свою чергу аутсорсингові компанії досягли достатньо високого професійного рівня і готові запропонувати своїм клієнтам широкий асортимент додаткових послуг.

В основі розвитку сучасного аутсорсингу лежить інтеграція бізнесу споживачів і провайдерів аутсорсингових послуг, що володіє комунікаційною, ресурсною, технологічною, мотиваційною, ціннісною і нормативною цілісністю.

Серед аутсорсерів є тенденція до об'єднання для обміну досвідом і створення спільних проектів. Завданнями таких об'єднань відносно бізнес-аудиторії є поширення знань про аутсорсинг, його різновиди, досягнення розуміння процесу переходу на аутсорсинг, інформування про розвиток галузі і нових послуг.

ВИДИ АУТСОРСИНГУ

У даний час існують три види аутсорсингу: ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів і виробничий аутсорсинг.

ІТ-аутсорсинг – це передача спеціалізованої компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, а саме: обслуговування мережевої інфраструктури; проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом; системна інтеграція; розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній; створення і підтримка веб-серверів; управління інформаційними системами; придбання в лізинг комп'ютерного устаткування; офшорне програмування (розробка програмного забезпечення на замовлення іноземних компаній).

Аутсорсинг бізнес-процесів включає передачу сторонній організації окремих бізнес-процесів, які не є для компанії основними, бізнес-створюючими. Один з його давно освоєних у світі напрямів - виробничо-господарський аутсорсинг, в який входять експлуатація об'єктів нерухомості, управління персоналом, бухгалтерський облік, маркетинг, реклама, логістика, послуги професійного прибирання (клінінгові послуги) і робочого живлення, управління транспортним парком підприємства й інші функції. Зниження витрат при використанні цього виду аутсорсингу зазвичай досягає 10%.

Дослідження американського Інституту аутсорсингу показали, що найбільш динамічно розвиваються види аутсорсингу, що пов'язані зі сферою фінансів і бухгалтерського обліку. Швидко розвивається аутсорсинг кадрових процесів, який дозволяє ефективно вирішувати проблеми управління кадрами, засновані на найсучасніших технологіях, що дає можливість компаніям концентруватися на своїй основній діяльності.

При **виробничому аутсорсингу** підприємство передає підрядчикові свій виробничий ланцюжок або його частку в тих випадках, коли процес виробництва власними силами обходиться підприємству дорожче, ніж залучення аутсорсера. Першими передали частку виробництва на аутсорсинг виробники електроніки і телекомунікаційні компанії, а в даний час виробничий аутсорсинг поширився на більшість видів діяльності. Так, корпорація Ford дві третини комплектуючих і послуг замовляє на стороні, Toyota

займається фактично тільки проектуванням, збіркою і реалізацією продукції.

Виділяють такі критерії класифікації і види сучасного аутсорсингу [10]:

– *за критерієм генезису* - **екзогенний** і **ендогенний** аутсорсинг; перший вид характеризує процес появи і розвиток нових непрофільних функцій підприємства (наприклад, інформаційно-технологічній) і початкову передачу нової функції аутсорсеру; другий вид відображає процес ліквідації внутрішньо організаційних ланок підприємницької структури і вживання аутсорсингових послуг з метою оптимізації внутрішньої структури (наприклад, обліково-бухгалтерських послуг);

– *за критерієм кількості внутрішньо організаційних ланок, що заміщаються*, – **гетерогенний** і **гомогенний** аутсорсинг; перший вид передбачає заміщення декількох структурних ланок підприємницької фірми, другий – тільки однієї внутрішньої ланки підприємницької фірми з відповідними функціями і компетенціями;

– *за критерієм ролі використовуваних функцій провайдерів аутсорсингу в створенні і реалізації цінності* – **оперативний** і **адміністративний** аутсорсинг; перший вигляд передбачає, що використовуються частково або комплексно компетенції, безпосередньо направлені на створення або реалізацію продукту або послуги (виробничий, логістичний, маркетинговий); другий – вживання компетенцій провайдера, необхідних для обслуговування процесів створення і реалізації продукту (інформаційних технологій; інформаційній і економічній безпеці; фінансів і бухгалтерського обліку; юридичних послуг; управління і розвитку персоналу тощо);

– *за критерієм сформованості інтегрованої форми адміністрування підприємницького бізнесу* – **формальний** і **реальний**; перший вид властивий раннім стадіям аутсорс-проекту або невдалій практиці інтеграції із зовнішнім провайдером; другий відображає наявність стійких довірчих взаємин і взаємозв'язків споживача і провайдера, утворюючих інтегровану єдність їх бізнесу;

– *за критерієм взаємозв'язку з життєвим циклом підприємницької структури* – споживача аутсорсингових послуг: **розвивальний**, характерний для стадії становлення підприємницького бізнесу з метою пошуку оптимальних взаємозв'язків у внутрішньому і зовнішньому середовищі і мобілізації зусиль на доказі наявності конкурентних переваг; **підтримуючий**,

застосовується на стадії зрілості бізнес-структури з метою збільшення економічного простору для реалізації своїх конкурентних переваг (наприклад, збиральні виробництва автоконцернів у інших країнах); **реноваційний**, що впроваджується на стадії зміни підприємницької структури з метою вживання нових бізнес-ідей і бізнес-технологій (реінжиніринг).

ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ АУТСОРСИНГУ

Керівництво підприємств звертається до моделі аутсорсингу, коли перед ним гостро встає необхідність збереження своєї конкурентоспроможності, і в цьому сенсі аутсорсинг має низку істотних *переваг* (рис. 2.5).

Однією з основних переваг залучення підрядчика є скорочення поточних витрат і інвестицій до неосновних фондів. Залежно від вигляду аутсорсингу скорочення витрат на непрофільні сфери діяльності підприємства складає від 10% до 40%.

Важлива стратегічна перевага аутсорсингу – це можливість концентруватися на ключовому бізнесі. Аутсорсинг дозволяє керівній ланці підприємства не витратити свої тимчасові ресурси на те, що не приносить прибутку. При аутсорсингу підприємство цікавлять тільки ціна й якість послуг, що надаються, а всі фінансові ризики несе сам підрядчик. За рахунок часткового скорочення і переведення персоналу в штат підрядчика збільшується інвестиційна привабливість підприємства, зростає показник вироблення основної продукції на штатну одиницю (продуктивність праці), що відбивається на вартості компанії в цілому. *З приходом підрядчика підвищується і рівень якості послуг, що надаються компанією, завдяки новим технологіям, автоматизації бізнес-процесів, ефективній системі контролю якості, швидкій реакції на зміну у зовнішньому і внутрішньому середовищі.* Таким чином, аутсорсер несе професійну відповідальність за якість послуг, що надаються.

Приймаючи в управління неосновні сфери діяльності, *аутсорсингова компанія привносить на підприємство світові досягнення і передові технології, що збільшує цінність послуги.* Аутсорсер готовий робити значні інвестиції в устаткування, технології, кадри для підвищення рівня якості і зниження собівартості послуг своєї компанії.



Рис. 2.5. Переваги аутсорсингу [9]

Окрім перерахованих переваг, аутсорсинг має певні **недоліки**. Так, *при передачі на аутсорсинг декількох функцій виникає реальний ризик втрати інформації і появи нового конкурента, який буде використовувати досвід і знання компанії, що замовляє аутсорсинг*. Понизити цей ризик можна, якщо замовити аутсорсинг різних бізнес-функцій різним аутсорсерам, хоча це спричиняє за собою збільшення витрат. Крім того, первинне значення має знаходження добросовісних партнерів, що відмінно зарекомендували себе на ринку послуг, а також складання з ними юридично грамотних контрактів.

Ще однією небезпекою є *відрив керівництва від частки діяльності компанії, внаслідок чого воно може ухвалювати неадекватні рішення, а також втрата контролю над власними ресурсами.*

При роботі з аутсорсерами може знизитись продуктивність праці власних співробітників, оскільки вони можуть розцінити аутсорсинг, що супроводжується передачею частини функцій персоналу сторонньої компанії і звільненнями, як зраду.

Компанія в разі несподіваної відмови від послуг аутсорсера або його ліквідації, ризик чого завжди існує, може зіткнутися з необхідністю в найкоротші терміни знайти нових партнерів або прийняти рішення про самотійне виконання функції, що раніше були на аутсорсингу. У цьому випадку виникнуть проблеми з некомпетентністю співробітників або пошуком хороших фахівців, що важко зробити в короткі терміни.

Окрім перерахованих недоліків *можливо і збільшення витрат при передачі другорядних функцій на аутсорсинг і навіть зниження якості, якщо аутсорсер є недобросовісним партнером.* Ці проблеми особливо гостро стоять в умовах недостатньо сильної конкуренції, коли аутсорсер є фактично монополістом на ринку.

Таким чином, ухвалюючи рішення про використання аутсорсингу необхідно ретельно зважити всі «за» і «проти», ризики і можливості такого проекту, а також те, що концепція аутсорсингу відображає, головним чином, методи ведення бізнесу країн Заходу, що засновані на певних цінностях розвиненої ринкової економіки і культури. Партнерство в аутсорсинговому проекті повинне базуватися на суворому виконанні контрактних зобов'язань сторін. Тому без врахування рівня корпоративної культури партнерів, без зміцнення інституту довіри в системі професійного бізнесу можуть виникнути проблеми в інтеграції аутсорсера і клієнта.

ВИБІР АУТСОРСИНГОВОЇ КОМПАНІЇ

Важливим моментом при перекладі бізнес-функцій або процесів на аутсорсинг є вибір аутсорсингової компанії. Існує декілька **вимог, яким повинна відповідати професійна аутсорсингова компанія.**

1. *Гнучкість і швидкість ухвалення рішень.* До початку роботи з підрядчиком досить складно визначити, чи володіє він цими якостями. Тут слід звернути увагу на досвід роботи аутсорсера, а

також на клієнтську базу в профільній сфері або суміжних сферах діяльності підприємства. Гнучкість і швидкість ухвалення рішень часто залежать не лише від внутрішньої організації аутсорсингової компанії, але і від її місця розташування. Це особливо важливо, коли підприємство має декілька власних об'єктів у регіонах. У цьому випадку краще залучити підрядчика національного рівня, який готовий відкрити самостійний регіональний підрозділ.

2. *Клієнтоорієнтованість*. Слід звернути увагу, як аутсорсер поводить себе в процесі підготовки контракту, звернути увагу на якість зустрічей, на своєчасність ділового листування, на бажання обговорити додаткові пропозиції і тому подібне

3. *Прозорість і зрозумілість дій*. На будь-якому етапі співпраці аутсорсер повинен обґрунтувати будь-яку зміну розцінок, умов роботи та якості послуг.

4. *Гарна репутація, імідж*. Велике значення має репутація аутсорсера. Тому аутсорсингова компанія має бути готова надати список своїх клієнтів і їхні рекомендації.

5. *Широкий асортимент послуг*. Практика показує, що, перевівши одну непрофільну функцію на аутсорсинг і оцінивши її ефективність, підприємства, як правило, замислюються над тим, щоб передати підрядчикові й інші неосновні сфери діяльності. Вибір ще одного підрядчика, обстеження підприємства, процес передачі функції дуже трудомісткі, тому раціональніше передати максимальну кількість функцій одного типу підрядчикові, який вже довів свою спроможність. Робота з одним аутсорсером приносить підприємствам значні економічні вигоди за рахунок спільної економії на управлінських витратах, полегшує стосунки клієнта з підрядчиком, завдяки наявності єдиного управлінського центру, сприяє вибудовуванню довгострокових довірчих стосунків. Таким чином, перевагу слід віддавати підрядчикові з широким асортиментом послуг.

6. *Оптимальна вартість послуг аутсорсера*. Ухвалюючи рішення про аутсорсинг, важливим моментом є зниження витрат компанії, тому пропозиції аутсорсерів ретельно аналізуються з позицій економічної доцільності.

7. *Розвинена корпоративна культура*. Велика роль довіри і взаєморозуміння між сторонами, що виникає вже при перших зустрічах і що зміцнюється в процесі роботи, схожість корпоративних культур і цілей розвитку, готовність вчитися один у одного і разом

долати складні ситуації. Ці аспекти не менш важливі, чим детальне опрацювання юридичних аспектів, регламентів взаємодії і механізму штрафних санкцій. Встановлення партнерських стосунків на ранніх етапах і їх націленість на довгострокову співпрацю двох компаній дозволяє сподіватися на успіх в аутсорсинговому проекті.

При виборі аутсорсера найчастіше використовується тендерна процедура. Тендерні пропозиції мають високий ступінь деталізації. Чим детальніше сформульовані вимоги, тим більше шансів отримати адекватну пропозицію і порівняти її з аналогічними. Якщо інформація носить конфіденційний характер, то можливе підписання «Угоди про конфіденційність», яка послужить першим кроком до встановлення партнерських стосунків.

У процесі підготовки пропозиції бажано домовитися про візит замовника на територію потенційного аутсорсера з метою ознайомлення з умовами роботи співробітників компанії. Важливим моментом є також презентація пропозицій компанії, встановлення приємних ділових стосунків.

Процес вибору аутсорсингового партнера повинен бути зрозумілий і прозорий для кожного з учасників, оскільки участь в тендері є дуже працевитратним процесом як для потенційних партнерів, так і для компанії.

ЕТАПИ ПРОЕКТУ АУТСОРСИНГУ

Ухвалення стратегічного рішення керівництвом компанії про використання аутсорсингу вимагає всебічної організаційної і економічної підготовки. Розробляється аутсорсинг-проект, що є цілеспрямованою зміною конфігурації бізнес-системи з метою підвищення ефективності діяльності підприємства і його конкурентоспроможності.

Розробку аутсорсинг-проекту здійснюють у декілька етапів.

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

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

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

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

5. Розробка умов контракту і його підписання.

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

7. Моніторинг аутсорсингових послуг.

8. Оцінка ефективності аутсорсингу і ухвалення рішення про подальше його використання або припинення контракту. Для оцінки ефективності аутсорсингових послуг використовуються такі методи, як метод експертних оцінок, метод еталонного тестування (бенчмаркінг), метод розрахунку сукупної вартості володіння (СВВ), метод співвідношення витрат і вигод (ефекту), методика порівняння витрат на виконання бізнес-процесів власними силами підприємства і ціною (витратами) придбання процесу в аутсорсера та інші.

ПРИКЛАДИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ В НАЙБІЛЬШ ЗНАЧИМИХ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСАХ:

1. У підприємства (виробник кріплення) передані на аутсорсинг найбільш значні бізнес-процеси, а саме:

- проектування оснащення;
- виготовлення штампів, оснащення, її ремонт;
- нанесення холодного гальванічного покриття;
- нанесення гарячого цинкового покриття;
- нанесення на готову продукцію полімерно-порошкового покриття.

2. Компанія розміщує виробництво невеликих заглушок при виробництві накладок бамперу вантажного автомобіля на аутсорсинг у спеціалізованих виробників (екструдуювання на ТПА), а сама виробляє великогабаритні спойлери і панелі фар (технологія RIM-лиття).

http://www.altrc.ru/?p=libr_card&item_id=858&group_id=14

РЕЗЮМЕ

1. Розкрийте сутність аутсорсингу і для чого він потрібний. Аутсорсинг - це передача сторонньому підрядникові деяких бізнес-функцій або частин бізнесу компанії. При цьому підрядник

(аутсорсер) адаптує свої засоби і знання до конкретного бізнесу замовника і використовує їх в його інтересах. Аутсорсинг є однією з форм організації бізнесу, заснованої на передачі ряду функцій сторонньої організації з метою скорочення витрат, збільшення пристосованості до умов зовнішнього середовища, підвищення якості продукції і послуг, зменшення ризику.

2. Перерахуйте існуючі види аутсорсингу. Виділяють ІТ-аутсорсинг (передача спеціалізованої компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями), аутсорсинг бізнес - процесів (включає передачу сторонньої організації окремих бізнес-процесів, які не є для компанії основними, бізнес-утворюючими), виробничий аутсорсинг (підприємство передає підрядникові свій виробничий ланцюжок або її частину). Виділяють також екзогенний і ендогенний, гетерогенний, гомогенний, оперативний, адміністративний, формальний і реальний, розвиваючий, підтримувальний, реноваційний.

3. Назвіть основні переваги та недоліки аутсорсингу. До основних переваг аутсорсингу відносять можливість концентрації на ключовому бізнесі, підвищення якості послуг за рахунок використання аутсорсером передових методів і технологій, зниження інвестицій у неосновні фонди, зниження витрат на непрофільну діяльність. До недоліків аутсорсингу відносять ризик витікання інформації, відрив керівництва від частини діяльності компанії, незадоволення працівників компанії, ризик розриву контракту, зниження якості послуг при недобросовісності аутсорсера.

4. Поясніть, яким вимогам повинна відповідати аутсорсингова компанія. Це гнучкість і швидкість прийняття рішень, клієнтоорієнтованість, прозорість і зрозумілість дій, добра репутація, імідж, широкий асортимент послуг, оптимальна вартість послуг аутсорсера, розвинена корпоративна культура.

5. Перерахуйте етапи проведення аутсорсингового проекту. Основними етапами аутсорсингового проекту є аналіз підприємства, визначення стратегічних цілей розвитку компанії, прийняття рішення про напрямки використання аутсорсингу, вибір аутсорсингової компанії, розробка та підписання контракту, виконання контракту, моніторинг аутсорсингових послуг, оцінка ефективності аутсорсингового проекту.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Коли вперше був введений термін аутсорсинг?
2. Які етапи розвитку аутсорсингу ви знаєте?
3. Хто історично був першими аутсорсерами?
4. У чому сенс переходу на аутсорсинг?
5. Які види діяльності передаються на аутсорсинг при виробничо-господарському аутсорсингу?
6. Які класифікаційні ознаки аутсорсингу ви знаєте?
7. У чому сенс різних видів аутсорсингу?
8. Які стратегічні і тактичні переваги аутсорсингу?
9. Як ви розумієте поняття клієнтоорієнтованості аутсорсингової компанії?
10. Якими методами оцінюється ефективність аутсорсингового процесу?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Виділіть функції торговельного підприємства, які можна передати на аутсорсинг.
2. Виділіть функції підприємства сфери послуг, які можна віддати на аутсорсинг.
3. Виділіть функції промислового підприємства, які можна віддати на аутсорсинг.
4. Складіть алгоритм передачі функцій підприємства на аутсорсинг.
5. Розрахуйте ефективність передачі на аутсорсинг однієї з обраних функцій.
6. Виконайте ситуаційне завдання № 5.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Аутсорсинг – це:

- 1) оренда бізнесу або його частини;
- 2) передача сторонньому підрядчикові деяких бізнес-функцій або частин бізнесу компанії;
- 3) лізинг бізнесу або його частини;
- 4) відділення неосновних функцій від бізнесу.

2. Аутсорсинг – це:

- 1) форма організації бізнесу;
- 2) оренда;
- 3) лізинг;
- 4) немає правильної відповіді.

3. IT-аутсорсинг – це:

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

4. Виробничий аутсорсинг – це:

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

5. Аутсорсинг бізнес-процесів – це:

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

6. Стратегічними перевагами аутсорсингу є:

- 1) відсутність необхідності в розширенні штату співробітників, скорочення витрат на непрофільну діяльність, гарантія професійної відповідальності;
- 2) концентрація на ключовому бізнесі і скорочення фінансових ризиків, підвищення якості послуг за рахунок використання передових методів, технологій, зниження інвестицій до неосновних фондів, швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі;
- 3) скорочення витрат на непрофільну діяльність, гарантія професійної відповідальності, підвищення якості послуг за рахунок використання передових методів, технологій,

зниження інвестицій до неосновних фондів, швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі, відсутність необхідності в розширенні штату співробітників;

- 4) концентрація на ключовому бізнесі і скорочення фінансових ризиків, зниження інвестицій до неосновних фондів, швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі, відсутність необхідності в розширенні штату співробітників.

7. Тактичними перевагами аутсорсингу є:

- 1) концентрація на ключовому бізнесі і скорочення фінансових ризиків, підвищення якості послуг за рахунок використання передових методів, технологій, зниження інвестицій на неосновні фонди, швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі;
- 2) відсутність необхідності в розширенні штату співробітників, скорочення витрат на непрофільну діяльність, гарантія професійної відповідальності;
- 3) скорочення витрат на непрофільну діяльність, гарантія професійної відповідальності, підвищення якості послуг за рахунок використання передових методів, технологій, зниження інвестицій на неосновні фонди, швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі, відсутність необхідності в розширенні штату співробітників;
- 4) концентрація на ключовому бізнесі і скорочення фінансових ризиків, зниження інвестицій на неосновні фонди, швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі, відсутність необхідності в розширенні штату співробітників.

8. Що з перерахованого не належить до недоліків аутсорсингу:

- 1) виникає ризик просочування інформації і появи нового конкурента;
- 2) відрив керівництва від частини діяльності компанії;
- 3) може знизитись продуктивність праці власних співробітників;
- 4) зниження інвестицій на неосновні фонди.

9. Що з перерахованого є вимогами до професійної аутсорсингової компанії:

- 1) гнучкість;
- 2) клієнтоорієнтованість;
- 3) прозорість дій;
- 4) усі відповіді правильні.

10.Що з перерахованого є вимогами до професійної аутсорсингової компанії:

- 1) імідж;
- 2) широкий асортимент послуг;
- 3) швидкість в прийнятті рішень;
- 4) усі відповіді правильні.

ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Аалдерс Роб. IT-аутсорсинг : практ. руководство / Роб Аалдерс. – М. : Альпина. – 2004.
2. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 288 с.
3. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций : учеб. пособие / под ред. проф. Б. А. Аникина. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 187 с.
4. Белова С. Аутсорсинг. За границей компании [Электронный ресурс] / С. Белова. – Режим доступа: <http://www.finansy.ru/outsorsing/htm>. – Загл. с экрана.
5. Дж. Брайан Хейвуд. Аутсорсинг в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Брайан Хейвуд. – М. ; Спб. ; К. : Изд. Дом «Вильямс», 2002. – 174 с.
6. Евгений Аксенов. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент / Евгений Аксенов, Игорь Альтшулер. – СПб : Питер, 2009. – С. 464.
7. Европу охватил бум аутсорсинга [Электронный ресурс] / CNews. – Режим доступа: <http://www.cnews.ru/newtop/index.shtml?2004/04/30/158551>. – Загл. с экрана.
8. Жан-Луи Бравар. Эффективный аутсорсинг / Жан-Луи Бравар. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
9. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян. – М. : Дело, 2003. – 270 с.
10. Клементс С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С. Клементс, М. Доннеллан. – М. : Вершина, 2006. – 416 с.
11. Курсова Ю. Аутсорсинг в системе маркетинга / Ю. Курсова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 1.

2.4. БЕНЧМАРКІНГ

ПОНЯТТЯ І ЕТАПИ РОЗВИТКУ БЕНЧМАРКІНГУ

В умовах турбулентного середовища, глобалізації економічних процесів, високо конкурентного ринку, обмеженості ресурсів пріоритетними завданнями для підприємств стає пошук нових форм підвищення конкурентоспроможності, у тому числі на основі розробки і реалізації стратегій активного інноваційного розвитку підприємств за рахунок вивчення передового досвіду, технологій як в галузі, так і в світовій економіці в цілому. Вирішення даної проблеми можливе за рахунок застосування такого інструменту як бенчмаркінг. Його застосування орієнтує на випередження розвитку об'єкта управління, дозволяє підняти дослідження, що проводяться з метою вивчення і застосування передового досвіду, на якісно новий рівень.

Інтегруючись у систему управління і корпоративну культуру підприємства, бенчмаркінг дозволяє встановлювати цілі, відповідні вимогам світового ринку, виявляти кращі стратегічні рішення і бізнес-стратегії для систематичного вдосконалення його діяльності. Необхідність і можливість використання передових світових і вітчизняних досягнень є насущною потребою для бізнесу.

Термін «бенчмаркінг» є англomовним і не має однозначного перекладу українською мовою. Він походить від слова «*benchmark*», яке означає відмітку на фіксованому об'єкті, наприклад, відмітку на стовпі, що вказує висоту над рівнем моря.

У діловій літературі існує безліч визначень бенчмаркінгу, розглянемо деякі з них (табл. 2.9). За родоначальників бенчмаркінгу вважають японців, які на основі дослідження європейських і американських товарів виявляли їх сильні і слабкі сторони, а потім випускали подібні товари за нижчою ціною. При цьому технології і ноу-хау вони переносили з однієї сфери бізнесу в іншу.

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

Визначення бенчмаркінгу [31]

Автор	Визначення
Vaziri	«процес безперервного порівняння роботи компанії по виконанню критичних вимог споживача з кращими зразками в галузі (прямими конкурентами) або класі (компаніями, відомими своєю перевагою у виконанні певних функцій) з метою визначити, що підлягає поліпшенню»
Design Committee of the International Benchmarking Clearinghouse (USA) (Lema & Price)	«процес безперервного виміру і порівняння бізнес-процесів в організації зі світовими бізнес-лідерами з метою отримання інформації, яка допомогла б організації вжити заходів щодо поліпшення своєї роботи»
Spendolini	«безперервний, систематичний процес оцінки продукції, послуг, робочих процесів організацій, визнаних зразками передової практики, з метою просування організаційних удосконалень»
Д. Т. Кернз	«безперервний процес оцінки рівня продукції, послуг і методів роботи на основі порівняння з найсильнішими конкурентами або тими компаніями, які визнані лідерами»
Американський центр продуктивності і якості	«процес постійного дослідження якнайкращих практик, які визначають найбільш високу характеристику конкурентоспроможності»
Роберт С. Кемп	«безперервний пошук рішень, що базуються на кращих методах і процесах всієї індустрії (так званих best practices), які дають підприємству можливість найвищих досягнень»
Х. Дж. Харрінгтон Дж. С. Харрінгтон	«безперервний процес, що відкриває, вивчає і оцінює все краще в інших організаціях з метою використання знань в роботі своєї організації»
Г. И. Марінко	«механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших успішніших фірм»

У 1979 р. американська компанія «Ксерокс» приступила до проекту «Бенчмаркінг конкурентоспроможності» для аналізу витрат і якості власних продуктів у порівнянні з японськими. Проект мав великий успіх. Пізніше бенчмаркінг набуває широкого поширення

серед фахівців США, його філософія використовується в багатьох фірмах.

Бурхливий розвиток бенчмаркінгу відбувається, починаючи з середини 80-х років. У цей період публікуються перші статті в «Харвард Бізнес Рев'ю». У 1989 р. Pims проводить форум – «Рада з бенчмаркінгу», на якому колективно розробляється методологія бенчмаркінгу і основи його застосування на підприємствах; у цьому ж році з'являється перша книга, написана одним з керівників Ксерокс. Фахівці починають писати про типи бенчмаркінгу, розробляються різні моделі.

У даний час бенчмаркінг входить в трійку найбільш популярних методів управління бізнесом. В Японії, США та інших країнах держава підтримує програми бенчмаркінгу, тому що вважається, що завдяки цьому виграє економіка країни.

Таким чином, *бенчмаркінг - це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще за нас і вивчення, удосконалення і вживання їхніх методів роботи.*

Процес еволюції бенчмаркінгу, його вдосконалення представлений на рис. 2.6.

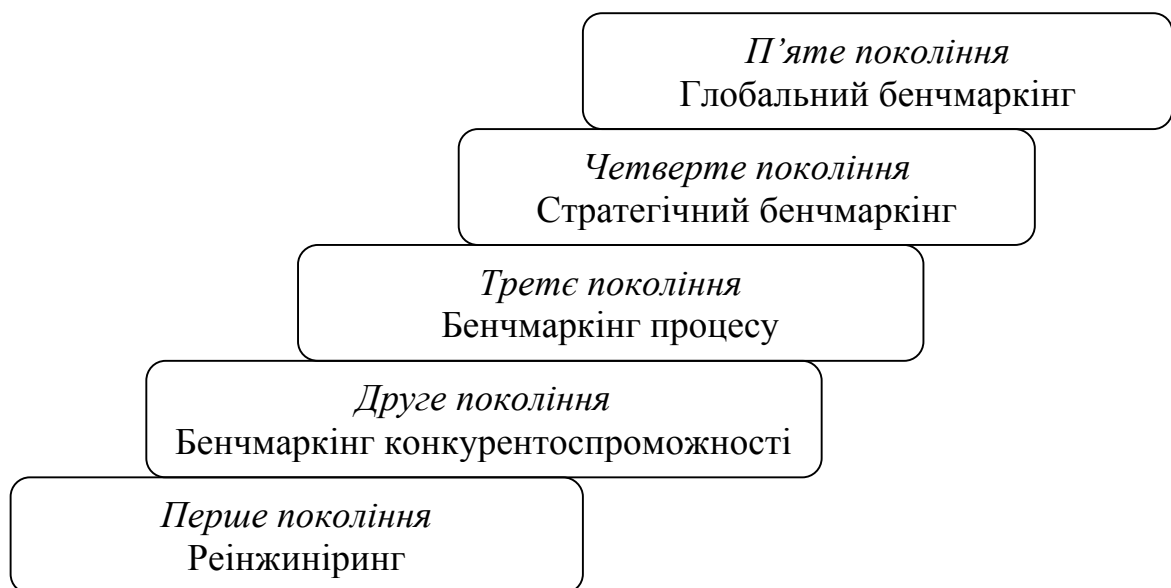


Рис. 2.6. Розвиток бенчмаркінгу

На першому етапі бенчмаркінг був *реінжинірингом* або ретроспективним аналізом продукції. На другому етапі розвивається *бенчмаркінг конкурентоспроможності*. На третьому етапі розвивається *бенчмаркінг процесів*, завдяки якому підприємства-

лідери дістають можливість повчитися не у конкурентів, а у підприємств поза їх сектором або галуззю. Четверте покоління бенчмаркінгу - це *стратегічний бенчмаркінг*, який розглядається як систематичний процес, направлений на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і удосконалення характеристик виробництва на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів. П'яте покоління - *глобальний бенчмаркінг* розглядається як інструмент організації міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних процесів організації виробництва.

Бенчмаркінг в зарубіжній практиці виступає як один з методів стратегічного планування не від досягнутого, а по досягненнях партнерів і служить орієнтиром при розробці стратегій. Він використовується як для її формування, так і вирішення оперативних завдань. Бенчмаркінг спирається на:

- систему інститутів, що сприяє його ефективному застосуванню і що забезпечує поширення і обмін знаннями про кращі досягнення – Глобальна мережа бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network, GBN), Міжнародна асоціація бенчмаркінгу, Біржа бенчмаркінгу (The Benchmarking Exchange, TBE), що інформує про найактивніше опрацьовані бізнес-процеси;

- електронний бенчмаркінг – програмні засоби по його проведенню, довідники, електронні збірники і опитувальники, відеоконференції, віртуальні табло, допоміжні методи виконання окремих операцій і аутсорсинг;

- інформаційні технології для безперешкодного поширення даних з метою скорочення тривалості циклів бенчмаркінгу;

- спеціальні безпечні зовнішні мережі колективного користування – електронна пошта, засоби графічного відображення процесів, моделювання, високошвидкісні пошукові системи [29].

ПЕРЕВАГИ БЕНЧМАРКІНГУ

В умовах сильної конкурентності ринків жодне підприємство не може вижити, не приділяючи серйозної уваги вивченню сильних сторін конкурентів і не навчаючись досвіду кращих. У цих умовах *головною перевагою бенчмаркінгу є те, що він не лише пояснює, наскільки успішним ви можете бути, але і вказує, як змінити спосіб вашого ведення бізнесу, щоб досягти найбільшої ефективності. Це*

зрештою дає визнання, нових клієнтів, високий рівень винагороди, задоволеність персоналу, владу.

Глава International Benchmarking Clearinghouse Джей Грейсон виділяє наступні причини популярності бенчмаркінгу [32]:

- *Глобальна конкуренція.* В епоху глобалізації бізнесу компанії усвідомлюють необхідність всебічного і детального вивчення кращих досягнень конкурентів і подальшого використання отриманої інформації з метою власного виживання.

- *Винагорода за якість.* Все більшого поширення набувають конкурси на звання лідера в галузі якості, що проводяться на національному рівні. Обов'язковою умовою участі в них, окрім демонстрації компаніями-учасниками конкурентних переваг продуктів, що випускаються ними, є вживання концепції бенчмаркінгу.

- *Необхідність адаптації і використання світових досягнень* в галузі виробничих і бізнес-технологій. Щоб не залишатися позаду своїх конкурентів, усім компаніям, незалежно від розміру і сфери діяльності, необхідно постійно вивчати і застосовувати передовий досвід в галузі виробництва і бізнес-технологій.

Для організацій бенчмаркінг має такі переваги [35]:

1. Дає можливість подолати застій в керівництві, вказати на помилки в уявленні про положення справ.

2. Дає поштовх від самозаспокоєння до прагнення досягти поліпшення.

3. Допомогає виявити сильні і слабкі сторони підприємства.

4. Дає підприємству ранні сигнали про відставання.

5. Ставить нові цілі.

6. Допомогає розставити пріоритети в своїй діяльності щодо поліпшення роботи.

7. Націлює на застосування кращих процесів і практик менеджменту.

8. З'ясовує рівень підприємства в порівнянні з кращими в галузі, країні, світі.

9. Забезпечує підприємство випробуваними методиками дій, що коректують.

10. Відкриває нові технології і методи управління підприємством.

11. Концентрує увагу на ключових чинниках успіху підприємства.

12. Дозволяє здійснити великомасштабні поліпшення.
13. Допомогає підприємству навчатися на досвіді інших.
14. Створює культуру безперервного удосконалення.
15. Скорочує витрати на процес поліпшення.
16. Веде до швидкого впровадження нових підходів при меншому ризику.
17. Сприяє підвищенню кваліфікації персоналу.
18. Скорочує цикл впровадження нововведень.
19. Змінює масштаби компаній.
20. Покращує головні фінансові показники.

ТИПИ БЕНЧМАРКІНГУ

У різних літературних джерелах виділяють різні типи бенчмаркінгу, тобто їх також багато, як і визначень бенчмаркінгу. У кожного з них є свої переваги та недоліки, кожен з них може бути доречним в тій чи іншій ситуації. Розглянемо одну із сучасних класифікацій бенчмаркінгу (табл. 2.10) [37].

Таблиця 2.10

Інтегральна класифікація бенчмаркінгу

Критерій класифікації	Типи бенчмаркінгу	Сутність бенчмаркінгу
1	2	3
Об'єкт бенчмаркінгу	Операційний	порівняння показників діяльності
	Процесний	порівнює окремі робочі процедури та системи
	Проектний	порівнює рівні розвитку процесів управління проектами в організаціях будь-яких типів
	Стратегічний	порівняння різних стратегій
Тип партнера по бенчмаркінгу	Внутрішній	порівнює ефективність функціонування аналогічних бізнес-підрозділів в середині самої організації
	Зовнішній	порівнює організацію, її бізнес-процеси з іншими організаціями, їх бізнес-процесами

Продовження табл. 2.10

1	2	3
	Конкурентний	порівнює конкурентів з метою отримання конкурентних переваг
	Галузевий	порівнює організації однієї галузі, не обов'язково конкурентів
	Міжгалузевий	порівнює організації з різних галузей, у яких схожі бізнес-процеси, або досвід яких заслуговує на впровадження
	Загальний	порівнює операції між непов'язаними галузями
	Функціональний	порівнює схожі процеси в галузі
	Комбінований	порівнює процеси, операції, організації як в галузі так і між галузями
Методика проведення	Індивідуальний	проведення самостійного порівняння з іншими організаціями
	На основі самооцінки	при проведенні самооцінки відповідності критеріям преміювання в галузі якості
	Партнерський	проводиться на підставі взаємної домовленості компаній, що порівнюються, через укладання бенчмаркінгового договору
	Асоціативний	проводиться організаціями, які знаходяться у вузькому бенчмаркінговому альянсі. Протокол цієї кооперації є в Кодексі поведінки бенчмаркінгу
Методика проведення	Консультативний	порівняння організації з іншими з використанням контактної консультаційної служби, яка може діяти зовсім незалежно, збирати та аналізувати інформацію без відволікання персоналу організації

1	2	3
Масштаб проведення	Організаційний	порівняння на рівні організацій
	Регіональний	порівняння на рівні регіонів
	Національний	порівняння на національному рівні
	Міжнародний	порівняння на міжнародному рівні
	Глобальний	порівнює організації, масштаб яких виходить за рамки однієї держави, або які діють на глобальному ринку, це також інструмент організації міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних процесів організації виробництва

ПРИНЦИПИ БЕНЧМАРКІНГУ

Виділяють такі основні принципи бенчмаркінгу:

1. Взаємність. Бенчмаркінг є діяльністю, заснованою на стосунках, згоді і обміні даними, які забезпечують "виграшну" ситуацію для обох сторін. Для цього спочатку необхідно погоджувати межі діапазону інформації, порядок обміну даними, логіку проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі тільки врахування правил гри усіма учасниками гарантує добрий результат. Тому все повинно бути заздалегідь встановлено і узгоджено.

2. Аналогія. Оперативні процеси партнерів мають бути схожими, оскільки група дослідників повинна мати можливість оцінити будь-який процес і перевести його в культурний, структурний і підприємницький контекст свого підприємства. Аналогія процесів і встановлення критеріїв відбору партнерів по бенчмаркінгу є тим, від чого залежить успіх діяльності.

3. Вимір. Бенчмаркінг – це порівняння характеристик кількох підприємств. Його мета – встановлення того, чому існують відмінності в характеристиках і як досягти їх якнайкращого значення. Найважливішим є визначення ключових характеристик процесу, що дозволяє поліпшити їх на основі вивчення процесу.

4. Достовірність. Бенчмаркінг повинен проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції.

ПРОЦЕС БЕНЧМАРКІНГУ

Процес бенчмаркінгу дозволяє краще дізнатися палі підприємство, рівень його конкурентоспроможності, визначити кращі методики і включити їх у свій актив. Як *об'єкти для бенчмаркінгу виділяють [1]:*

- ділові процеси;
- устаткування;
- виробничі процеси;
- продукти і послуги.

У науковій літературі пропонуються різні моделі проведення бенчмаркінгу. Вони включають від 4 до 30 етапів процесу бенчмаркінгу. Розглянемо спільну модель 10-етапного процесу проведення бенчмаркінгу, розроблену Робертом З. Кемпом.

I. Планування бенчмаркінгу

1. Визначення об'єктів бенчмаркінгу. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в змінах, поліпшеннях; проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства; виділяються та вивчаються основні операції, що впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, на скільки глибоким має бути бенчмаркінг.

2. Вибір партнера по бенчмаркінгу. На цьому етапі необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг: зовнішнім або внутрішнім; проводиться пошук підприємств, які є еталонними; встановлюються контакти з цими підприємствами; формулюються критерії, за якими проводитиметься оцінка і аналіз.

3. Визначення способу отримання інформації і збір даних. На даному етапі необхідно зібрати інформацію про своє підприємство і партнерів по бенчмаркінгу. Для цього визначають найбільш відповідний спосіб збору інформації. Використовують як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація має бути всесторонньо перевірена.

II. Аналіз

4. Визначення пропусків, слабких сторін. На даному етапі отримана інформація класифікується, систематизується. Вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, що

визначають результат. Встановлюється ступінь відставання підприємства від партнерів за вибраними показниками ефективності.

5. *Прогнозування майбутнього рівня ефективності.* На даному етапі встановлюються бажані рівні ефективності роботи підприємства, доводяться результати вживання бенчмаркінгу до всіх зацікавлених сторін з метою отримання допомоги в їх застосуванні на практиці. Встановлюються конкретні цілі і завдання у сфері підвищення ефективності функціонування підприємства, розробляється план впровадження, процедури контролю.

III. Інтеграція

6. *Донесення результатів бенчмаркінгу до керівництва і їх сприйняття.* Етап включає підготовку звіту за проектом бенчмаркінгу, який обговорюється з кожним з керівників.

7. *Постановка функціональних цілей.* Ухвалюється рішення про майбутній стан об'єкта або процесу.

IV. Дія

8. *Розробка плану дій.* Розробляється план управління організаційними змінами, що підтримують рішення про майбутній стан об'єкта або процесу, затверджується кошторис на реалізацію.

9. *Реалізація дій з моніторингом.* Проводяться заплановані заходи і відстежується їх результат. Моніторинг повинен включати відстежування еволюції індикаторів ефективності шляхом регулярного виміру досягнутої продуктивності, а також спостереження за технологічним процесом для виявлення змін, кроків, що відбуваються, і дій.

10. *Повторне обстеження.* Оцінюється й аналізується процес впровадження. При необхідності коректуються вибрані орієнтири для бенчмаркінгу. Прагнуть, щоб змінні процеси досягли найвищої ефективності.

V. Зрілість

Повторно обстежені об'єкти повністю інтегровані в робочу практику.

ПРИКЛАДИ ПРАКТИЧНОГО БЕНЧМАРКІНГУ

Конкурентний бенчмаркінг в Ford

До проведення еталонного порівняння корпорація Ford значно поступалася своїм конкурентам по конструктивних параметрах і функціональних властивостях продукції, що випускалася. Вона втратила велику частку ринку збуту, повернути яку могла лише за рахунок створення нового, передового сімейства легкових автомобілів. Ставка була зроблена на Taurus. Щоб новий

автомобіль був не гірший за своїх конкурентів і навіть кращим, під час його розробки провели бенчмаркінгове дослідження. Спочатку з'ясували, які властивості автомобілів, що існують на ринку, найпривабливіші для споживачів. Потім з кожної з цих властивостей визначили кращі в своєму класі автомобілі, рівень яких Taurus належало досягти і перевершити.

Дослідженнями була охоплена вся світова автомобільна промисловість, починаючи з BMW і закінчуючи Opel Senator. Ці автомобільні гіганти ніколи не вважалися за прямих суперників Ford Taurus, проте володіли привабливими для споживачів властивостями. Більше 50 моделей автомобілів аналізувалося приблизно по 400 конструктивним параметрам. У компанії були закладені основи для впровадження принципів розробки нової продукції з використанням циклу DMADV (Визначати — Вимірювати — Аналізувати — Розробляти — Перевіряти), націлених на забезпечення шестисигмового рівня якості. У результаті новий автомобіль Ford був названий автомобілем року і став безумовним лідером продажів.

У наступні роки конструктивні недоліки, що виявилися в трансмісії Taurus, сильно підірвали репутацію автомобіля і спричинили серію доопрацювань, кожна з яких все більше відхилялася від первинної концепції. До кінця 90-х років XX ст. обсяги продажів Taurus впали з 400 до 60 тисяч, а в серпні 2006 року буде випущена остання партія автомобілів цього сімейства. Ford виніс для себе головний урок: конкурентний бенчмаркінг не може бути одноразовою подією. Щоб результати зберігали свою актуальність, вони повинні регулярно оновлюватися і коректуватися. Такий підхід добре гармонує з системою поглядів, прийнятою в методології «Шість сигм», де пошук джерел варіацій і отримувані при цьому знання дають не просто миттєвий знімок рівня конкурентоспроможності підприємства, а дозволяють прослідити всю історію його зміни. Керівники підприємства дістають можливість враховувати усі наслідки рішень, що ухвалюються, а не тільки короткочасні ефекти, пов'язані із зміною моделей продукції, що виробляється.

Функціональний бенчмаркінг в General Motors

З 1982 по 1984 рік в General Motors проводилося бенчмаркінгове дослідження, направлене на пошук альтернативних способів менеджменту якості і надійності. У той час більшість менеджерів прийняли виклик У. Едвардса Демінга: «Якщо Японія може, чому не можемо ми?», озвучений в телепередачі на каналі NBC. Вони почали піклуватися про якість, визнаючи її головною відмінною ознакою конкурентоспроможності продукції. Учасниками дослідження, проведеного General Motors, стали такі відомі компанії, як Hewlett-Packard, 3M, John Deere. Приступаючи до проведення бенчмаркінгу, General Motors сформулювала 10 гіпотез про чинники, що найбільш впливають на якість. Їх правомірність необхідно було підтвердити даними про роботу компаній-партнерів по проведенню бенчмаркінгу.

У результаті дослідження General Motors вдалося дати об'єктивну комплексну оцінку систем менеджменту якості, що існували в компаніях-учасниках

бенчмаркінгу. Це дозволило зрозуміти, в якій мірі загальна ефективність роботи підприємств залежить від управління якістю.

Відкриття зв'язку між якістю і ефективністю підприємств передбачило в 80-х роках ХХ ст. дві головні події в галузі менеджменту якості: поява Національної премії за якістю імені Малкольма Болдріджа і серії стандартів ІСО 9000, що встановили спільні вимоги до систем менеджменту якості. Звіт про дослідження, проведеному General Motors і партнерами, вийшов у світ у вересні 1984 року, тоді як аналогічні результати досліджень, що обґрунтовують критерії моделі Болдріджа і вимоги стандартів ІСО 9000, стали доступні для спільного користування тільки в кінці 1998 року. Таке випередження в знаннях надало учасникам дослідження General Motors певні переваги перед конкурентами. Вони змогли удосконалити власні системи менеджменту якості таким чином, що думка споживачів про рівень якості їх продукції була вище відповідних уявлень про продукцію конкурентів.

Отже, знов спостерігається властиве багатьом бенчмаркінговим дослідженням відсутність цілеспрямованого, систематичного вивчення умов роботи організації і її головних виробничих процесів, основного засобу для самовдосконалення компанії. General Motors задовольнила свої насущні потреби у визначенні основних параметрів СМК і не почала проводити повторного дослідження. Більш того, компанія переключила увагу на дотримання вимог галузевого стандарту QS 9000, що є допрацьованою з урахуванням особливостей автомобільної промисловості версією стандартів ІСО 9000, на участь в конкурсах за премію Малкольма Болдріджа і на освоєння методології «Шість сигм». Але як показує досвід, процес вдосконалення системи менеджменту якості має бути еволюційним.

Спільний бенчмаркінг в компанії Херох

Проведене компанією Херох еталонне порівняння своєї системи логістики з аналогічними системами інших, успішніших підприємств є добре відомим прикладом з практики бенчмаркінгу. Досвід Херох підтвердив справедливість спостережень Демінга: підвищення якості часто є наслідком кризи, яку переживає компанія і що примушує її керівників зосередитися на проведенні необхідних змін. У кінці 1970-х років компанія зіткнулась з низкою серйозних проблем. У той час Херох почали поступово витісняти з ринку копіювальної техніки її японські конкуренти. Прибутковість активів, що складала 22% в 1974 році до 1984 року скоротилася до 4%. Для виходу з кризи було вирішено провести бенчмаркінг який дозволить знайти більш конкурентоспроможні методи управління компанією.

Fuji Херох – філія Херох, що працює на японському ринку, дуже допоміг при проведенні дослідження. Херох зіставляла свої процеси і витрати, внутрішні витрати і методи роботи своєї філії з процесами і витратами конкурентів. Використовуючи інформацію про ринкові ціни на копіювальну техніку як базу для порівняння, Херох вдалося оцінити вартість операцій своїх конкурентів і виявити сфери, де вони демонстрували кращі фінансові показники. Проведене дослідження дозволило Херох оцінити величину свого відставання від

конкурентів, але не допомогло його усунути. Звернувшись до досвіду провідних світових компаній, до 1987 року Хегох наздогнала своїх конкурентів у тих сферах, де до цього у неї були очевидні недоліки. Проте проведений в Хегох бенчмаркінг не став тією чарівною паличкою, яка допомогла б компанії уникнути великих проблем. На початку 90-х років ХХ ст. стався перехід з аналогових на цифрові технології. У той же період часу була проведена кардинальна організаційна перебудова компанії, що супроводжувалась відмовою від громіздкої функціональної структури і переходом на спрощену схему. При цьому колишня увага до вдосконалення виробничих процесів і до завоювання лідерських позицій за допомогою підвищення якості продукції і проведення бенчмаркінгу було ослаблено. Досвід Хегох показує, що бенчмаркінг слід розглядати лише тільки як інструмент вдосконалення компаній, але не як панацею, що дозволяє вирішувати усі проблеми простим копіюванням передового досвіду конкурентів для підвищення власної ефективності.

<http://www.benchmarkingclub.ru/vatson.html>

РЕЗЮМЕ

1. Дайте визначення бенчмаркінгу та наведіть етапи його розвитку. Бенчмаркінг – це безперервний процес, який відкриває, вивчає і оцінює все найкраще в інших організаціях з метою використання знань в роботі своєї організації. Бенчмаркінг на першому етапі – це реінжиніринг, на другому – це бенчмаркінг конкурентоспроможності, на третьому – бенчмаркінг процесу, на четвертому – стратегічний бенчмаркінг, на п'ятому – глобальний бенчмаркінг.

2. Наведіть основні причини популярності бенчмаркінгу. Основними причинами популярності бенчмаркінгу є глобальна конкуренція, винагорода за якість, необхідність адаптації і використання передового досвіду в галузі виробничих та бізнес технологій. Для організацій бенчмаркінг дає поштовх до вдосконалення, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, ставить нові цілі, націлює на використання найкращих процесів і практик менеджменту, дає сигнали про відставання, концентрує увагу на ключових факторах успіху підприємства, дозволяє здійснювати масштабні перетворення, навчатися на досвіді інших, складає культуру безперервного вдосконалення, скорочує витрати на процес покращення, знижує ризики, дає можливість підвищити кваліфікацію персоналу.

3. Назвіть основні принципи бенчмаркінгу. Виділяють такі принципи бенчмаркінгу: взаємність, основана на узгодженості,

дотриманні правил гри всіма учасниками проекту; аналогія, яка показує, що оперативні процеси партнерів повинні бути схожими; вимірювання, так як бенчмаркінг – це порівняння характеристик декількох підприємств; достовірність, що означає проведення бенчмаркінгу відбувається на основі фактичних даних, точного аналізу та вивченні процесів; концентрація на якості, під якою розуміється безперервна робота над якістю за всіма функціям і аспектам організації; важливість бізнес-процесів більш ніж функцій; систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу; бенчмаркінг – це основа виживання в агресивному зовнішньому середовищі.

4. Перерахуйте основні типи бенчмаркінгу. Виділяють такі типи бенчмаркінгу: операційний, процесний, проектний, стратегічний, внутрішній, зовнішній, конкурентний, галузевий, міжгалузевий, загальний, функціональний, комбінований, індивідуальний, на основі самооцінки, партнерський, асоціативний, консультативний, організаційний, регіональний, національний, міжнародний, глобальний.

5. Виділіть основні етапи проведення бенчмаркінгу. Основними етапами проведення бенчмаркінгу є визначення об'єктів бенчмаркінгу, вибір партнерів по бенчмаркінгу, визначення засобу отримання інформації і збір даних, визначення слабких місць, прогнозування майбутнього рівня ефективності, донесення результатів бенчмаркінгу до керівництва і їх сприйняття, постановка функціональних цілей, розробка плану дій, реалізація дій з моніторингом, повторне дослідження.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Що означає термін «бенчмаркінг», коли і де він з'явився вперше?
2. Хто є родоначальником бенчмаркінгу?
3. У чому полягає головна перевага бенчмаркінгу?
4. Що являє собою кожен тип бенчмаркінгу?
5. Що обирають як об'єкти бенчмаркінгу?
6. У чому сутність кожного етапу бенчмаркінгу?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Складіть алгоритм проведення бенчмаркінгу на основі методу контрольного порівняння «Зразкова практика».
2. Складіть алгоритм проведення бенчмаркінгу на основі методу контрольного порівняння «Відносна позиція по витратах».

3. Складіть алгоритм проведення бенчмаркінгу на основі методу контрольного порівняння «Зразкова практика партнера».
4. Виконайте ситуаційне завдання № 6.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Бенчмаркінг – це:

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

2. На першому етапі розвитку бенчмаркінг – це:

- 1) бенчмаркінг конкурентоспроможності;
- 2) реінжиніринг;
- 3) стратегічний бенчмаркінг;
- 4) бенчмаркінг процесів.

3. На другому етапі розвитку бенчмаркінг – це:

- 1) бенчмаркінг конкурентоспроможності;
- 2) реінжиніринг;
- 3) стратегічний бенчмаркінг;
- 4) бенчмаркінг процесів.

4. На третьому етапі розвитку бенчмаркінг – це:

- 1) бенчмаркінг конкурентоспроможності;
- 2) реінжиніринг;
- 3) стратегічний бенчмаркінг;
- 4) бенчмаркінг процесів.

5. На четвертому етапі розвитку бенчмаркінг – це:

- 1) бенчмаркінг конкурентоспроможності;
- 2) реінжиніринг;
- 3) стратегічний бенчмаркінг;
- 4) бенчмаркінг процесів.

6. На п'ятому етапі розвитку бенчмаркінг – це:

- 1) бенчмаркінг конкурентоспроможності;
- 2) глобальний бенчмаркінг;
- 3) стратегічний бенчмаркінг;
- 4) бенчмаркінг процесів.

7. Головна перевага бенчмаркінгу в тому, що він:

- 1) концентрує на ключовому бізнесі і скороченні фінансових ризиків, підвищенні якості послуг за рахунок використання передових методів, технологій, зниженні інвестицій на неосновні фонди, дає швидку реакцію на зміни в зовнішньому середовищі;
- 2) виключає необхідності в розширенні штату співробітників, скороченні витрат на непрофільну діяльність, дає гарантію професійної відповідальності;
- 3) пояснює, наскільки успішним ви можете бути, але і вказує, як змінити спосіб вашого ведення бізнесу, щоб досягти найбільшої ефективності;
- 4) усі відповіді правильні.

8. Принцип взаємності в бенчмаркінгу означає, що:

- 1) оперативні процеси партнерів мають бути схожими, оскільки група дослідників повинна мати можливість оцінити будь-який процес і перевести його в культурний, структурний і підприємницький контекст свого підприємства;
- 2) бенчмаркінг - це порівняння характеристик, зміряних на декількох підприємствах;
- 3) бенчмаркінг повинен проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції;
- 4) бенчмаркінг є діяльністю, заснованою на стосунках, згоді і обміні даними, які забезпечують "виграшну" ситуацію для обох сторін.

9. Принцип аналогії в бенчмаркінгу значить, що:

- 1) оперативні процеси партнерів мають бути схожими, оскільки група дослідників повинна мати можливість оцінити будь-який процес і перевести його в культурний, структурний і підприємницький контекст свого підприємства;
- 2) бенчмаркінг – це порівняння характеристик декількох підприємств;
- 3) бенчмаркінг повинен проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції;
- 4) бенчмаркінг є діяльністю, заснованою на взаєминах, згоді і обміні даними, які забезпечують "виграшну" ситуацію для обох сторін.

10. Принцип вимірювання в бенчмаркінгу значить, що:

- 1) оперативні процеси партнерів мають бути схожими, оскільки група дослідників повинна мати можливість оцінити будь-який процес і перевести його в культурний, структурний і підприємницький контекст свого підприємства;
- 2) бенчмаркінг – це порівняння характеристик декількох підприємств;
- 3) бенчмаркінг повинен проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції;
- 4) бенчмаркінг є діяльністю, заснованою на взаєминах, згоді і обміні даними, які забезпечують "виграшну" ситуацію для обох сторін.

11. Принцип достовірності в бенчмаркінгу значить, що:

- 1) оперативні процеси партнерів мають бути схожими, оскільки група дослідників повинна мати можливість оцінити будь-який процес і перевести його в культурний, структурний і підприємницький контекст свого підприємства;
- 2) бенчмаркінг – це порівняння характеристик декількох підприємств;
- 3) бенчмаркінг повинен проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції;
- 4) бенчмаркінг є діяльністю, заснованою на взаєминах, згоді і обміні даними, які забезпечують "виграшну" ситуацію для обох сторін.

12. Об'єкти бенчмаркінгу – це:

- 1) продукти та послуги;
- 2) ділові процеси;
- 3) виробничі процеси, устаткування;
- 4) усі відповіді правильні.

13. На якому етапі бенчмаркінгу встановлюються потреби підприємства в змінах, поліпшеннях; проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства; виділяються та вивчаються основні операції, що впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного вимірювання характеристик; встановлюється, на скільки глибоким має бути бенчмаркінг:

- 1) аналізу;
- 2) планування і контролю;
- 3) визначення об'єктів бенчмаркінгу;
- 4) впровадження.

- 14. На якому етапі бенчмаркінгу отримана інформація класифікується, систематизується; вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, що визначають результат; встановлюється ступінь відставання підприємства від партнерів за вибраними показниками ефективності:**
- 1) аналізу;
 - 2) планування і контролю;
 - 3) визначення об'єктів бенчмаркінгу;
 - 4) впровадження.
- 15. На якому етапі бенчмаркінгу встановлюються бажані рівні ефективності роботи підприємства, доводяться результати застосування бенчмаркінгу до всіх зацікавлених сторін з метою отримання допомоги в їх використуванні на практиці; встановлюються конкретні цілі і завдання в галузі підвищення ефективності функціонування підприємства:**
- 1) аналізу;
 - 2) планування;
 - 3) визначення об'єктів бенчмаркінгу;
 - 4) впровадження.
- 16. На якому етапі бенчмаркінгу проводяться заплановані заходи і відстежується їх результат; оцінюється і аналізується процес впровадження; при необхідності коригуються вибрані орієнтири для бенчмаркінгу; прагнуть того, щоб змінні процеси досягли найвищої ефективності:**
- 1) аналізу;
 - 2) планування;
 - 3) визначення об'єктів бенчмаркінгу;
 - 4) впровадження і контроль.
- 17. На якому етапі бенчмаркінгу необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг: зовнішнім або внутрішнім; проводиться пошук підприємств, які є еталонними; встановлюються контакти з цими підприємствами; формулюються критерії, за якими проводитиметься оцінка й аналіз:**
- 1) аналізу;
 - 2) планування;
 - 3) визначення об'єктів бенчмаркінгу;
 - 4) вибір партнерів по бенчмаркінгу.

18. На якому етапі бенчмаркінгу необхідно зібрати інформацію про своє підприємство і партнерів по бенчмаркінгу, визначити найбільш відповідний спосіб збору інформації:

- 1) аналізу;
- 2) визначення об'єктів бенчмаркінгу;
- 3) пошуку інформації;
- 4) планування.

ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Аренков Й. Бенчмаркинг и маркетинговые решения [Электронный ресурс] / Й. Аренков, Е. Багиев. – Режим доступа [http// www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru). – Загл. с экрана.
2. Арефьева Е. В., Арефьев О. В. Бенчмаркинг : учебное пособие / Е. В. Арефьева, О. В. Арефьев. – К. : Изд-во Европейского университета, 2003.
3. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности компании // Рынок капитала. – 2000. – № 1 – 2.
4. Дженстер, Пер, Хасси, Девид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 368 с.
5. Михайлова Е. Технологии бенчмаркинга / Е. Михайлова. – М. : Центр маркетинг. исслед. и менеджмента, 2001.
6. Савицкая Л. Бенчмаркинг или как достичь желаемого / Л. Савицкая // Управление компанией. – 2003. – № 9. – С. 25-32.

2.5. РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

БАЗОВІ ПОНЯТТЯ РЕІНЖИНІРИНГУ

Більшість підприємств, організацій побудовані по функціях і ієрархіях. Проте, хоча функціональне управління використовується широко, загально визнаним фактом є те, що така система має певні недоліки. Це пов'язано з тим, що функціональні структури зацікавлені у виконанні своїх вузьких функцій і їх не хвилюють інші проблеми. Крім того, існує певна конкуренція між функціональними структурами підприємства, а процеси, що відбуваються в ньому, не скоординовані в достатній мірі між функціональними відділами.

Альтернативним функціональному методу управління підприємством є *процесний підхід, в основі якого лежить виділення в організації бізнес-процесів (процесів) і управління цими процесами.*

Процесний підхід розглядає підприємство як бізнес-систему, в якій протікають бізнес-процеси.

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

Розглядаючи підприємство з позицій системного підходу, можна виділити певні блоки, які характеризують діяльність бізнес-системи.

З одного боку, підприємство функціонує в ринковому середовищі, де присутні клієнти, конкуренти та інші чинники, що формують стан середовища, попит, пропозицію, тому поведінка бізнес-системи, цілі її функціонування – результат реакції на ринок; з іншої – стан самої бізнес-системи теж є результатом ситуації, що склалася на ринку.

Проте адекватність реакції на ринок і внутрішній стан системи є результатом також і внутрішніх чинників: рівень системи управління, інтеграції маркетингу в структуру управління, розвиток інновацій, організація виробничого процесу, забезпеченість ресурсами.

Робота в бізнес-системі не рухається вгору і вниз уздовж функціональної ієрархії, вона тече крізь організацію у вигляді набору бізнес-процесів.

Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або декілька видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача [38]. Або **бізнес-процеси** — це потоки роботи, які мають свій початок і кінець. Початком є *первинний вхід*, а кінець – це *первинний вихід*. Наприклад, первинний вхід – отримання заявки на перевезення, а первинний вихід – надання послуги з перевезення.

Після початку процесу у нього може з'явитися значна кількість вторинних входів. Наприклад, управлінська інформація може знадобитися на різних стадіях процесу. Аналогічно вторинним входам з'являються і вторинні виходи, які є побічним продуктом виконуваного процесу і не є його головною метою.

Крім того на будь-якому підприємстві, в організації існують як основні так і допоміжні процеси.

Основні процеси — це процеси поточної діяльності підприємства, результатом яких є виробництво виходів, потрібних зовнішнім клієнтам. **Допоміжні процеси** забезпечують існування первинних процесів. Наприклад, на транспорті основним бізнес-процесом є перевезення вантажів або пасажирів, а допоміжним – підтримка рухомого складу в технічно справному стані, в торгівлі основний процес – продаж товарів, допоміжний – розфасовка товарів.

Крім того, бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві, можна розділити на **виробничі** і **управлінські**. Кожен з процесів має свою технологію, необхідне устаткування, і те, що потрібне для його виконання.

Розгляд підприємства як бізнес-системи, в якій відбуваються бізнес-процеси, дає можливість побудувати роботу підприємства так, щоб кардинально підвищити його ефективність і конкурентоспроможність. З цією метою застосовують такий потужний засіб, як реінжиніринг бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) — це створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів без врахування того, що було раніше. Іншими словами, це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів підприємства для досягнення різких стрибкоподібних змін з метою поліпшення найбільш істотних показників його функціонування.

СТАДІЇ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1. Опис бізнес-процесів, що використовуються на підприємстві

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

2. Ухвалення рішення про те, над яким процесом необхідно працювати

Це рішення повинне базуватися на таких оцінках:

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

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

3. Виділення ресурсів для РБП-проекту

Ресурси для здійснення реінжинірингу включають людські ресурси, тимчасові ресурси та ресурси, що необхідні для навчання.

Людські ресурси потребують призначення команди по реінжинірингу з п'яти - семи чоловік і ключових фігур, потрібних для проведення РБП-проекту.

Важливою часткою вимог відносно ресурсів є виділення *необхідного часу* команді реінжинірингу і активна підтримка процесу з боку вищих менеджерів.

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

4. Управління змінами

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

РОЛІ В РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У реінжинірингу бізнес-процесів виділяють шість ключових ролей:

1. Власник процесу (process owner)
2. Учасник команди (team member)
3. Лідер команди (team leader)
4. Комунікатор (facilitator)
5. Координатор (coordinator)
6. Зовнішній консультант (external consultant).

Власник процесу відповідає за хід і результат всього процесу в цілому, а оскільки процеси пронизують все підприємство, це передбачає відповідальність за роботу різних функціональних підрозділів. Роль власника процесу полягає в тому, щоб робити все необхідне для забезпечення продуктивності, ефективності і адаптації всього процесу і кожної з його складових частин.

Реінжинірингові проекти проводяться спеціально підібраними *командами учасників* з числа працівників підприємства. Учасники команди отримують підтримку і методичне забезпечення від консультанта. Команда повинна складатися з п'яти-семи чоловік. При виборі необхідно враховувати баланс ролей між учасниками команди. Кожен з них від природи має певні сильні сторони і переваги, а також відіграє певну роль в роботі команди.

Кожна команда має *лідера*. Ідеальний кандидат в лідери — це керівник підрозділу, що виконує центральні функції процесу. Оскільки реінжинірингові проекти за природою своєю радикальні, лідери таких команд в ідеалі повинні уміти відірватися від стереотипів.

Мета комунікатора — спостерігати за процесом роботи груп і зробити так, щоб в ході зборів ніщо не шкодило якості і кількості результату. Роль комунікатора передбачає роботу насамперед з лідером, але також і зі всією командою, щоб забезпечити успіх проекту. Основне його завдання — спільно з лідером вести підготовку зборів, відвідувати збори команди, по можливості навчати

команду різними методами, які їй можуть знадобитися, і, нарешті, аналізувати разом з лідером підсумки зборів команди.

На великих підприємствах, де одночасно йде декілька проектів, існує потреба в *координаторі*. На невеликих підприємствах або у разі, коли йде всього один проект, цю роль можна поєднати з обов'язками комунікатора. Роль координатора полягає в наступному:

1. Забезпечити необхідну підтримку командам і злагоджену роботу всіх частин проекту.

2. Забезпечити необхідний зв'язок між різними реінжиніринговими проектами. Інколи деякі ділянки є спільними для декількох процесів, і в цьому випадку необхідно перевірити, щоб не було дублювання роботи, і результати різних команд були сумісними між собою.

3. Забезпечити зберігання потенційно корисної інформації, щоб нею могли скористатися майбутні команди або інші працівники підприємства.

Роль *зовнішнього консультанта* виконує консультант. Для реінжинірингу бізнес-процесів запрошують консультанта-експерта або консультанта по процесах. Консультанти-експерти використовують свої знання про той або інший предмет, щоб пояснити працівникам підприємства, що потрібно робити і, якщо необхідно, беруть участь у впровадженні свої пропозиції. У свою чергу консультант по процесах — це той, хто за допомогою комбінації педагогічних, розвиваючих і комунікативних прийомів "витагує" відповіді з працівників підприємства і забезпечує їм необхідну підтримку при впровадженні.

Різниця між цими двома стилями в тому, що в першому випадку контроль знаходиться в руках експерта, а в другому випадку – в руках підприємства, оскільки консультант по процесах виходить з того, що усі відповіді вже існують в головах працівників підприємства, і їх необхідно висловлювати. Такий консультант вважає, що контроль повинен знаходитися в руках підприємства, а не консультанта, оскільки без консультанта програма, процес або система зупиняться.

СТВОРЕННЯ СТРУКТУРИ РБП

Сформована команда вирішує проблеми реінжинірингу під час семінарів. Етапи проведення семінарів включають [6]:

1. Узгодження базових правил.

2. Формулювання місії підприємства.
3. Вироблення і узгодження критичних чинників успіху (CSFs).
4. Виявлення ключових бізнес-процесів (KBPs).
5. Узгодження ключових бізнес-процесів.
6. Прив'язка KBPs і CSFs.
7. Ранжирування процесів.
8. Вибір процесів для реінжинірингу.

На початку семінару команда повинна *погоджувати набір базових правил*, яких вона дотримуватиметься. Далі *формулюють місію підприємства*, що дозволяє зосередити увагу на головному. Місія повинна відповідати таким критеріям: бути зрозумілою; такою, щоб її можна було передати людям; викликати довіру; бути придатною до використання.

Команда повинна *оцінити місію за цими критеріями* і погоджувати зміни, які потрібні, щоб місія їм відповідала. Крім того, команда проводить *узгодження невеликого числа цілей* нижчого рівня, які безпосередньо витікають з головної мети, заявленої в місії. Вони є критичними чинниками успіху. Як правило, таких чинників виділяють не більше восьми.

На наступному етапі виділяють ключові бізнес-процеси і визначають взаємозв'язок між процесами і критичними чинниками успіху. Кожен процес, що відповідає критерію, позначається хрестиком в колонці під даним CSF. Потім команда ще раз розглядає процеси і робить висновок про достатність або недостатність їх для досягнення CSF. У разі виявлення недоліків у процесах, ці недоліки знищують.

Далі *команда розглядає кожен процес і підраховує число CSFs*, на яких він впливає, і записує це число в передостанню колонку таблиці. Число CSF, на яке впливає даний процес, дає приблизну і відносну оцінку його важливості. Процеси, що впливають на велику кількість CSFs, будуть, швидше за все, критичнішими для діяльності організації, ніж ті, що впливають на один або два чинники.

Розглядаючи процеси, команда повинна поставити їм узгоджені оцінки, використовуючи шкалу з п'яти ділень:

- A = Відмінна робота
- У = Хороша робота
- З = Задовільна робота
- D = Неадекватна робота
- E = Погана робота

Наступний етап полягає у *виборі процесів для реінжинірингу*. Існує, принаймні, чотири критерії, що можна використовувати для відбору процесів.

Стратегічна важливість процесу є найочевиднішим критерієм. Проводячи реінжиніринг процесів, що впливають на спільну стратегію, організація може значною мірою забезпечити її здійснимість.

Життєздатність існуючих процесів, оцінена командою за шкалою від А до Е, також може вплинути на вибір процесів. Процеси, що працюють погано, інколи можна поліпшити тільки за допомогою радикального перегляду їх основних процедур і кроків.

Третім критерієм є *очікування клієнтів по відношенню до процесу*. Ці клієнти можуть бути внутрішніми і зовнішніми по відношенню до організації; хоча зовнішні вірогідніше, оскільки необхідність змін очевидніша для тих, хто не є часткою організації.

Четвертим критерієм вибору процесу для реінжинірингу може бути *існування можливості досягнення бажаних результатів*. Джерел таких можливостей може бути декілька, і команді потрібне широке бачення, щоб не пропустити ці джерела на стадії вибору процесів. Одним з джерел є можливість вживання нової технології. Інші можливості виникають завдяки змінам, що відбуваються в організації.

Побудувавши матрицю, команда дістає можливість поєднувати стратегічну важливість і поточну роботу процесу. Записавши номер кожного процесу в потрібну клітину, команда може розділити матрицю на три зони (рис. 2.7) [6].

Зона 1. Це зона стратегічно найбільш важливих процесів, які на момент дослідження працюють погано і їх слід вибирати для реінжинірингу, у разі потреби кардинальних стратегічних змін.

Зона 2. Це зона процесів, що менше впливають на роботу організації. До їх реінжинірингу приступають в другу чергу. Досягнутий результат дозволить якісно реалізувати місію підприємства.

Зона 3. Це зона процесів, що роблять мінімальний вплив на роботу організації або працюють на достатньому рівні, який не вимагає кардинальних змін. За даними процесами спостерігають і підтримують на заданому рівні до моменту, коли процеси перших двох зон будуть доведені до якісно нового рівня. Тоді беруться за вдосконалення процесів зони 3.

					CSFs
					8
					7
		Зона 3			6
					5
	Зона 2				4
					3
Зона 1					2
					1
A	B	C	D	E	

Рис. 2.7. Ранжирування процесів

Відібравши процеси для реінжинірингу, команда призначає старших менеджерів, які відповідають за ці процеси, і приступають до самого процесу реінжинірингу.

ПРОЦЕС РЕІНЖИНІРИНГУ

1. Визначення процесу і його кордонів. Визначають сам процес, його початок і кінець, точки зіткнення з іншими процесами. Проводять повний опис процесу, включаючи роботу кожного відділу.

Далі команда визначає верхній і нижній кордони процесу. Верхній кордон – це точка, де виходить інших процесів стикується з даним процесом. Нижнім кордоном є точка, в якій вихід процесу служить входом в інші процеси. Визначивши кордони, команда складає список входів і виходів, а також визначає постачальників і клієнтів процесу і описує їх вимоги.

2. Узгодження командою реінжинірингу вимог різних клієнтів. Для цього представники команди реінжинірингу проводять зустрічі з первинними клієнтами процесу для узгодження їх вимог.

На цих зустрічах з'ясовують дійсні вимоги клієнтів і обговорюються альтернативні можливості для зміни існуючого положення

3. Вимірювання існуючого процесу. Для того, щоб мати можливість порівняти, як зміниться процес після реінжинірингу, необхідно мати набір критеріїв для вимірювання процесів. Для цього роблять такі кроки.

Перший крок – команда за допомогою мозкового штурму виявляє усі слабкі сторони досліджуваного процесу.

Другий крок — аналогічно виявляють сильні сторони досліджуваного процесу.

Третій крок — ухвалення рішення про необхідність виміру певних сторін досліджуваного процесу. Команда вирішує, скільки і які саме дані будуть потрібні для виміру процесу, і хто буде відповідальним за збір даних.

Четвертий крок – прийняття рішення про основні показники, за допомогою яких вимірюватимуться процеси і встановлюватиметься мета для нового процесу.

4. Порівняння досліджуваного процесу з аналогічними процесами. Вивчають і порівнюють роботу досліджуваного процесу з роботою аналогічних процесів у конкурентів чи в аналогічних підрозділах компанії. Порівняння мотивує команду, показуючи, чого можна досягти. Планку встановлюють або на рівні конкурентів, або на рівні кращих результатів, отриманих усередині компанії. Аналіз практики всередині компанії може виявити приклади високого рівня організації процесів і служити джерелом ідей щодо того, як повинен виглядати новий процес.

5. Визначення стратегії компанії і як вона співвідноситься з процесом, що вивчається. Новий процес повинен стратегічно відповідати цілям організації, тому команді необхідно отримати формулювання стратегії і стратегічних намірів; розглянути бізнес-план організації на рік; отримати від керівництва інформацію про майбутні напрями розвитку організації і очікуваний внесок нового процесу в цей розвиток.

6. Формування джерела розвитку бачення процесу. Бачення процесу повинне дозволяти трансформувати загальну стратегію в дії, які допоможуть реалізувати цю стратегію. Для цього формулювання бачення процесу повинне містити конкретні цілі, які можна виміряти за допомогою показників роботи процесів, виведених командою раніше. Формулювання повинне також містити опис специфічних рис

нового процесу, що показують, як новий процес працюватиме, хто буде зайнятий в процесі, і де в організації він виконуватиметься. На цій стадії команді слід збирати різні ідеї про можливі цілі і специфічні риси процесу без їх попередньої оцінки.

7. *Письмове формулювання бачення процесу.* Це формулювання повинне враховувати роботу тимчасових груп по розробці цілей і атрибутів і краще всього виконується одним-двома членами команди.

СТВОРЕННЯ КАРТИ ПРОЦЕСУ

При реінжинірингу бізнес-процесів використовують карту процесу, яка дозволяє команді побачити усі частини процесу, їх відповідність один одному, слабкі і сильні сторони процесу. Проводять комп'ютерне моделювання процесів, змінюючи ключові параметри в процесі, що розробляється, для виявлення вузьких місць і визначення обсягу роботи, потрібного для досягнення запланованих параметрів.

Створення карти процесу включає:

1. *Створення схеми зовнішнього середовища процесу.*

Спочатку процес представляється просто у вигляді кола, і це називається схемою зовнішнього середовища процесу. Ця схема показує також основних клієнтів і постачальників процесу, зображених у вигляді прямокутників, а також входи і виходи процесу, зображених за допомогою стрілок. На цьому рівні головним є простота, і команда повинна прагнути уникати зайвих деталей.

2. *Побудову графіків інформаційних потоків.* Погодивши схему зовнішнього середовища процесу, команда повинна створити карту процесу, що дозволяє поглянути на процес детальніше. Це буде схема інформаційних потоків першого рівня, і на ній будуть показані основні складові процесу – субпроцеси. Кожен субпроцес зображується у вигляді кола, з тими, що йдуть до нього і від нього входами і виходами у вигляді стрілок. Тут не потрібно включати в схему клієнтів і постачальників, як це було на схемі зовнішнього середовища процесу, лише входи і виходи від них і до них. Таким чином, можна уникнути переускладнення схеми процесу і показати лише інформацію, що є новою в порівнянні з попередньою схемою. Серйозний реінжиніринг процесу можливий вже на цьому рівні, він може включати видалення субпроцесів або зведення декількох

субпроцесів в один. Але для того, щоб дійсно ухвалювати такі рішення, команді слід мати більше інформації, що реально відбувається в кожному субпроцесі. Отже, потрібна і детальніша схема, яку можна отримати за допомогою побудови схем інформаційних потоків другого рівня.

3. Виділення рівнів інформаційних потоків. Структурний аналіз процесу починається з самого високого рівня, з схеми зовнішнього середовища процесу, потім послідовно сходить вниз на великі рівні деталізації і закінчується на найнижчому рівні у вигляді схеми алгоритму.

4. Створення схем алгоритмів. Схеми алгоритмів — це зорова інтерпретація кроків процесу, і їх зазвичай використовують на тому рівні деталізації, де фігурують окремі завдання, дії і рішення. Для їх позначення використовуються спеціальні символи.

ПРИНЦИПИ РЕІНЖИНІРИНГУ

Основними принципами організації бізнес-процесів, які необхідно виконувати в ході проведення реінжинірингу, є:

1. *Горизонтальне стискування бізнес-процесів.* При реінжинірингу необхідно, щоб у процесі брало участь якомога менше людей. Виконання процесу однією людиною дозволяє знизити чисельність персоналу і прискорити виконання процесу приблизно на порядок. Зменшується кількість помилок і відпадає необхідність тримати фахівців для усунення цих помилок.

2. *Децентралізація відповідальності* (вертикальне стискування бізнес-процесів). При реінжинірингу потрібно старатися, щоб виконавці ухвалювали самостійні рішення у випадках, в яких раніше вони традиційно повинні були звертатися до керівництва.

3. *Логіка реалізації бізнес-процесів.* При реінжинірингу необхідно, щоб лінійне виконання робіт замінювалося роботами, які здійснюються паралельно, що економить час, який витрачається на взаємозв'язок робіт на різних ділянках.

4. *Варіативність бізнес-процесів.* При реінжинірингу необхідно формувати різні варіанти процесів виконання для різних умов. Розробка різних версій бізнес-процесів в умовах постійних змін ринкових умов необхідна, щоб процеси мали різні варіанти залежно від ситуацій, входів і стану ринку. Нові процеси, що мають різні

версії, починаються з перевірного кроку, на якому визначається, яка версія процесу найбільш підходить для поточної ситуації.

5. *Раціоналізація управлінської дії.* При реінжинірингу необхідно зменшувати число перевірок і прагнути зниження ступеня управлінської дії. Завдання реінжинірингу — здійснювати їх тільки в тій мірі, в якій це економічно доцільно.

6. *Мінімізація узгоджень.* При реінжинірингу передбачається мінімізація узгоджень, оскільки вони теж не мають матеріальної цінності. Завдання реінжинірингу — мінімізувати узгодження в ході виконання процесу шляхом скорочення зовнішніх контактів.

7. *Залучення уповноваженого менеджера.* При реінжинірингу цей принцип застосовується в тих випадках, коли кроки процесу або складні, або розподілені таким чином, що їх інтеграція силами невеликої команди неможлива. Уповноважений менеджер є буфером між складним процесом і замовником. Менеджер у стосунках із замовником виступає відповідальним за весь процес.

8. *Централізація інформаційної підтримки.* При реінжинірингу необхідно удосконалювати інформаційну підтримку процесів. Сучасні ІТ дають можливість децентралізувати управління, зберігаючи можливість користування централізованими даними.

9. *Якомога менше людей повинно бути залученими в процес.* Команда реінжинірингу повинна прагнути скоротити якомога більше людей в кожному завданні, що складають процес. Це можна зробити, поєднуючи завдання так, щоб одна людина виконувала більшу кількість завдань в процесі.

10. *Клієнт процесу повинен виконувати процес.* У більшості процесів беруть участь люди або відділи, зв'язані внутрішніми стосунками «постачальник—клієнт». Поліпшення вносяться за допомогою того, що внутрішній постачальник знає вимоги внутрішнього клієнта і задовольняє їх усіх з першого разу. За допомогою даного принципу РБП намагається радикально змінити процес: прибрати постачальника і змусити клієнта виконувати роботу.

11. *З постачальниками необхідно поводитися так, нібито вони є частиною підприємства.* Практичне вживання цього принципу означає, що інколи від зовнішніх постачальників потрібне виконання певних кроків процесу, які раніше виконувалися всередині організації.

12. *Необхідно створювати безліч версій складних процесів.* Це принцип створення безлічі версій процесів, деякі з яких усувають потребу в контролі, а інші – зберігають його.

13. *Необхідно зменшувати кількість входів у процеси.* Зменшення кількості входів – один із способів зменшення кількості звірок, що проводяться, прискорення процесу і зменшення чисельності задіяного персоналу. Щоб удосконалити процес, просто прибирають ті входи, які потрібно буде зіставляти з іншими входами, хоча подібна зміна може зажадати серйозних змін в інших частках процесу.

14. *Зберігати децентралізовані підрозділи необхідно централізуючи обмін інформацією.* Використання нових технологій, таких як єдині бази даних, електронна пошта, відеозв'язок, віртуальний офіс означає, що люди і підрозділи можуть залишатися децентралізованими, будучи в той же час здатними обмінюватися інформацією один з одним і з клієнтом, неначебто вони були централізованими.

ПРИКЛАДИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Проходження наказу на підприємстві.

Технологія проходження наказу по основній діяльності на підприємстві.

Проходження договору на підприємстві.

Технологія проходження договору на підприємстві.

Бізнес-процес закупівлі.

Технологія проходження бізнес-процесу закупівлі.

Бізнес-процес продажу.

Технологія проходження бізнес-процесу продажу.

Планування потреби в матеріалах.

Технологія планування потреби в матеріалах згідно зі стандартом MRP.

http://www.devbusiness.ru/development/eod/biz_modeling.htm

РЕЗЮМЕ

1. Поясніть переваги процесного підходу над функціональним.

Процесний підхід, в основі якого лежить виділення в організації бізнес-процесів і управління цими процесами, розглядає підприємство як бізнес-систему, в якій протікають ці бізнес-процеси. На відміну від нього функціональний підхід до управління побудований на функціях і ієрархіях, що має певні недоліки. Так функціональні структури зацікавлені у виконанні своїх вузьких функцій. Крім того, існує певна конкуренція між функціональними

структурами підприємства, а процеси, що відбуваються в ньому, не скоординовані в достатній мірі між функціональними відділами.

2. Пояснить необхідність реінжинірингу бізнес-процесів.

Розгляд підприємства як бізнес-системи, в якій відбуваються бізнес-процеси, дає можливість побудувати роботу підприємства так, щоб кардинально підвищити його ефективність і конкурентоспроможність. З цією метою застосовують такий потужний засіб, як реінжиніринг бізнес-процесів. Він є фундаментальним переосмислення і радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів підприємства для досягнення різких стрибкоподібних змін з метою поліпшення найбільш істотних показників його функціонування.

3. Перерахуйте стадії реінжинірингу бізнес-процесів.

До стадій реінжинірингу бізнес-процесів включають опис бізнес-процесів, що використовуються на підприємстві, ухвалення рішення про те, над яким процесом необхідно працювати, виділення ресурсів для РБП-проекту, управління змінами.

4. Назвіть ролі, які використовуються в реінжинірингу.

Основними ролями в РБП є власник процесу, який відповідає за хід і результат всього процесу в цілому; учасник команди, кожен з яких безпосередньо бере участь у реалізації проекту, лідер команди, який її очолює, комунікатор, координатор, який спостерігає за процесом роботи груп і робить так, щоб в ході зборів ніщо не шкодило якості і кількості результату, зовнішній консультант, який допомагає своїми знаннями проводити реінжиніринг.

5. Перерахуйте етапи проведення семінарів по РБП.

Етапи проведення семінарів по РБП включають узгодження базових правил реінжинірингу, формування місії підприємства, вироблення і узгодження критичних чинників успіху, виявлення ключових бізнес-процесів, їх узгодження і прив'язка до критичних чинників успіху, ранжирування процесів, вибір процесів для реінжинірингу.

6. Визначте основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів.

До основних етапів РБП відносять наступні: визначення процесу і його кордонів, узгодження командою реінжинірингу вимог різних клієнтів, вимірювання існуючого процесу, порівняння досліджуваного процесу з аналогічними процесами, визначення стратегії компанії і як вона співвідноситься з процесом, що вивчається, формування джерела розвитку бачення процесу, письмове формулювання бачення процесу.

7. Поясніть необхідність створення карти процесу і його етапи.

При реінжинірингу бізнес-процесів використовують карту процесу, яка дозволяє команді побачити усі частини процесу, їх відповідність один одному, слабкі і сильні сторони процесу. Проводять комп'ютерне моделювання процесів, змінюючи ключові параметри в процесі, що розробляється, для виявлення вузьких місць і визначення обсягу роботи, потрібного для досягнення запланованих параметрів. Створення карти процесу включає: створення схеми зовнішнього середовища процесу, побудову графіків інформаційних потоків, виділення рівнів інформаційних потоків, створення схем алгоритмів.

8. Визначте основні принципи реінжинірингу бізнес-процесів.

В основі РБП лежать такі принципи: горизонтальне стискування бізнес-процесів, децентралізація відповідальності, логіка реалізації бізнес-процесів, варіативність бізнес-процесів, раціоналізація управлінської дії, мінімізація узгоджень, залучення уповноваженого менеджера, централізація інформаційної підтримки, якомога менше людей необхідно залучити в процес, клієнт процесу повинен виконувати процес, з постачальниками необхідно звертатися так, нібито вони є частиною підприємства, необхідно створювати безліч версій складних процесів, необхідно зменшувати кількість входів в процеси, зберігати децентралізовані підрозділи необхідно централізуючи обмін інформацією.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Що таке бізнес-система?
2. Як ви розумієте, що таке бізнес-процеси?
3. Що означають поняття входу і виходу процесу?
4. Поясніть, навіщо потрібно виділяти кожну роль в РБП?
5. Яка роль зовнішнього консультанта в РБП?
6. Навіщо потрібні семінари в РБП?
7. Як виділяють бізнес-процеси, які потребують реінжинірингу?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Складіть схему проведення реінжинірингу.
2. Виділіть основні бізнес-процеси підприємства сфери послуг.
3. Виділіть основні бізнес-процеси виробничого підприємства.
4. Виділіть основні бізнес-процеси торговельного підприємства.
5. Виконайте ситуаційне завдання № 7.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

- 1. Процесний метод заснований на:**
 - 1) розгляданні підприємства як бізнес-системи, що функціонує в ринковому середовищі;
 - 2) функціональному підході;
 - 3) розгляданні функцій підприємства;
 - 4) усі відповіді правильні.
- 2. Підприємство, яке функціонує в ринковому середовищі, на вході має ресурси, на виході – товари або послуги – це:**
 - 1) корпорація;
 - 2) бізнес-система;
 - 3) компанія;
 - 4) холдинг.
- 3. Потоки роботи, які мають свої початок і кінець – це:**
 - 1) силові поля;
 - 2) функції;
 - 3) бізнес-система;
 - 4) бізнес-процеси.
- 4. Процеси поточної діяльності підприємства, результатом яких є виробництво виходів, потрібних зовнішнім клієнтам – це:**
 - 1) основні процеси;
 - 2) допоміжні процеси;
 - 3) посередницькі процеси;
 - 4) функціональні процеси.
- 5. Створення нових і ефективніших бізнес-процесів без урахування того, що було раніше – це:**
 - 1) реінжиніринг;
 - 2) аутсорсинг;
 - 3) бенчмаркінг;
 - 4) економічний механізм.
- 6. Прийняття рішення про те, над яким бізнес-процесом необхідно працювати засновано на таких положення:**
 - 1) який ефект дасть значне покращення процесу для клієнта;
 - 2) стратегічній важливості даного процесу, зокрема відносно дій конкурентів;
 - 3) ефекту від впливу даного процесу на інші процеси в організації, поточного стану процесу;
 - 4) усі відповіді правильні.
- 7. Етапами реінжинірингу бізнес-процесів є:**

- 1) опис бізнес-процесів підприємства, прийняття рішення, який процес потребує змін, виділення ресурсів для РБП-проекту, управління змінами;
- 2) прийняття рішення, який процес потребує змін, виділення ресурсів для РБП-проекту, управління змінами;
- 3) виділення ресурсів для РБП-проекту, опис бізнес-процесів підприємства, управління змінами;
- 4) опис бізнес-процесів підприємства, прийняття рішення, який процес потребує змін, управління змінами.

8. Власник процесу:

- 1) забезпечує необхідну підтримку командам і злагоджену роботу всіх частин проекту;
- 2) спостерігає за процесом роботи груп і робить так, щоб ніщо не шкодило якості і кількості результату;
- 3) відповідає за хід і результат всього процесу в цілому, а оскільки процеси пронизують все підприємство, це передбачає відповідальність за роботу різних функціональних підрозділів;
- 4) використовує свої знання про той або інший предмет, щоб пояснити працівникам підприємства, що потрібно робити і, якщо необхідно, бере участь у впровадженні своїх пропозицій.

9. Комунікатор:

- 1) забезпечує необхідну підтримку командам і злагоджену роботу всіх частин проекту;
- 2) спостерігає за процесом роботи груп і робить так, щоб ніщо не шкодило якості і кількості результату;
- 3) відповідає за хід і результат всього процесу в цілому, а оскільки процеси пронизують все підприємство, це передбачає відповідальність за роботу різних функціональних підрозділів;
- 4) використовує свої знання про той або інший предмет, щоб пояснити працівникам підприємства, що потрібно робити і, якщо необхідно, бере участь у впровадженні своїх пропозицій.

10. Координатор:

- 1) забезпечує необхідну підтримку командам і злагоджену роботу всіх частин проекту;
- 2) спостерігає за процесом роботи груп і робить так, щоб ніщо не шкодило якості і кількості результату;
- 3) відповідає за хід і результат всього процесу в цілому, а оскільки процеси пронизують все підприємство, це передбачає відповідальність за роботу різних функціональних підрозділів;

- 4) використовує свої знання про той або інший предмет, щоб пояснити працівникам підприємства, що потрібно робити і, якщо необхідно, бере участь у впровадженні своїх пропозицій.

11. Консультант-експерт:

- 1) забезпечує необхідну підтримку командам і злагоджену роботу всіх частин проекту;
- 2) спостерігає за процесом роботи груп і робить так, щоб ніщо не шкодило якості і кількості результату;
- 3) відповідає за хід і результат всього процесу в цілому, а оскільки процеси пронизують все підприємство, це передбачає відповідальність за роботу різних функціональних підрозділів;
- 4) використовує свої знання про той або інший предмет, щоб пояснити працівникам підприємства, що потрібно робити і, якщо необхідно, бере участь у впровадженні своїх пропозицій.

12. Консультант по процесах:

- 1) забезпечує необхідну підтримку командам і злагоджену роботу всіх частин проекту;
- 2) за допомогою комбінації педагогічних, розвиваючих і комунікативних прийомів "витягає" відповіді з працівників підприємства і забезпечує їм необхідну підтримку при впровадженні;
- 3) відповідає за хід і результат всього процесу в цілому, а оскільки процеси пронизують все підприємство, це передбачає відповідальність за роботу різних функціональних підрозділів;
- 4) використовує свої знання про той або інший предмет, щоб пояснити працівникам підприємства, що потрібно робити і, якщо необхідно, бере участь у впровадженні своїх пропозицій.

13. Розставте по порядку етапи проведення семінару з РБП: 1.

Узгодження ключових бізнес-процесів. 2. Ранжирування процесів. 3. Узгодження базових правил. 4. Вироблення і узгодження критичних чинників успіху (CSF). 5. Формулювання місії підприємства. 6. Вибір процесів для реінжинірингу. 7. Прив'язка КВР і CSF. 8. Виявлення ключових бізнес-процесів (КВР).

- 1) 1, 3, 6, 8, 4, 5, 4, 7;
- 2) 5, 2, 3, 1, 6, 7, 8, 4;
- 3) 3, 5, 4, 8, 1, 7, 2, 6;
- 4) 6, 3, 5, 1, 4, 7, 8, 2.

14. Що з перерахованого належить до критеріїв відбору процесів для реінжинірингу:

- 1) очікування клієнтів по відношенню до процесів, життєздатність існуючих процесів;
- 2) існування можливості досягнення бажаних результатів;
- 3) стратегічна важливість процесу;
- 4) усі відповіді правильні.

15. На першому етапі реінжинірингу бізнес-процесів:

- 1) команда за допомогою мозкового штурму виявляє усі слабкі сторони поточного процесу;
- 2) представники команди реінжинірингу повинні проводити зустрічі з первинними клієнтами процесу для узгодження їх вимог;
- 3) межі процесу визначаються крапками, в яких процес починається і закінчується, і де він торкається інших процесів; визначають верхню і нижню межі процесу;
- 4) встановлюють високі цілі.

16. На другому етапі реінжинірингу бізнес-процесів:

- 1) команда за допомогою мозкового штурму виявляє усі слабкі сторони поточного процесу;
- 2) представники команди реінжинірингу повинні проводити зустрічі з первинними клієнтами процесу для узгодження їх вимог;
- 3) межі процесу наголошуються точками, в яких процес починається і закінчується, і де він торкається інших процесів; визначають верхню і нижню межі процесу;
- 4) встановлюють високі цілі.

17. На третьому етапі реінжинірингу бізнес-процесів:

- 1) команда за допомогою мозкового штурму виявляє усі слабкі і сильні сторони поточного процесу;
- 2) група повинна буде вирішувати, скільки і які саме дані будуть потрібні для вимірювання, і хто буде відповідальним за збір даних;
- 3) тимчасові групи повідомляють про їх рекомендації і основні показники, за допомогою яких вимірюватимуться процеси і встановлюватимуться цілі для нового процесу;
- 4) усі відповіді правильні.

18. На четвертому етапі реінжинірингу бізнес-процесів:

- 1) представники команди реінжинірингу повинні проводити зустрічі з первинними клієнтами процесу для узгодження їх вимог;

- 2) проводять порівняння існуючого процесу з аналогічними процесами, встановлюють високі цілі;
- 3) команда за допомогою мозкового штурму виявляє усі слабкі і сильні сторони поточного процесу;
- 4) формулюють бачення процесу в термінах узагальнених вимог, що отримані за допомогою методу логічного вирівнювання.

19. На п'ятому етапі реінжинірингу бізнес-процесів:

- 1) команда реінжинірингу повинна розглянути стратегію компанії, особливо, як вона співвідноситься з процесом, що вивчається;
- 2) команда за допомогою мозкового штурму виявляє усі слабкі і сильні сторони поточного процесу;
- 3) проводять порівняння існуючого процесу з аналогічними процесами, встановлюють високі цілі;
- 4) формулюють бачення процесу в термінах узагальнених вимог, що отримані за допомогою методу логічного вирівнювання.

20. На шостому етапі реінжинірингу бізнес-процесів:

- 1) команда реінжинірингу повинна розглянути стратегію компанії, особливо, як вона співвідноситься з процесом, що вивчається;
- 2) команда за допомогою мозкового штурму виявляє усі слабкі і сильні сторони поточного процесу;
- 3) проводять порівняння існуючого процесу з аналогічними процесами, встановлюють високі цілі;
- 4) формулюють бачення процесу в термінах узагальнених вимог, що отримані за допомогою методу логічного вирівнювання.

21. На сьомому етапі реінжинірингу бізнес-процесів:

- 1) бачення процесу оформлюють письмово, враховуючи роботу тимчасових груп по розробці цілей і атрибутів;
- 2) команда за допомогою мозкового штурму виявляє усі слабкі і сильні сторони поточного процесу;
- 3) проводять порівняння існуючого процесу з аналогічними процесами, встановлюють високі цілі;
- 4) формулюють бачення процесу в термінах узагальнених вимог, що отримані за допомогою методу логічного вирівнювання.

ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Абдикеев Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса / Н. М. Абдикеев. – М. : ИНФРА-М., 2001. – 382 с.

2. Гританс Я. М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты / Я. М. Гританс ; 2-е издание, доп. – М. : Волтерс Клувер, 2008. – 224.
3. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 319 с.
4. Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
5. Реинжиниринг бизнес-процессов / под ред. А. О. Блинова ; [А. О. Блинов, В. Я. Захаров, И. В. Захаров, О. С. Рудакова]. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 344 с.
6. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. — М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

2.6. КОНЦЕПЦІЯ «ШІСТЬ СИГМ»

СУТНІСТЬ КОНЦЕПЦІЇ «ШІСТЬ СИГМ»

«Шість сигм» (Six Sigma) – це концепція контролю якості, яка є добре структурованою, керованою за допомогою показників методологією, метою якої є усунення дефектів, втрат і інших проблем з якістю у виробництві продукції, сфері послуг, в управлінні та інших напрямках діяльності.

Концепцію «Шість сигм» пов'язують з такими компаніями як Motorola і General Electric. Ідея народилася в компанії Motorola при виробництві пейджерів і мобільних телефонів в 1987 році у зв'язку з виникнення проблеми великого відсотка бракованих транзисторів. Для вирішення цієї проблеми старший інженер підрозділу зв'язку Біл Сміт створив новий підхід до стандартизації методів обліку дефектів. На цій основі компанія розробила *методику статистичного аналізу процесу, в якій враховувався відсоток бракованих виробів в динаміці.*

Суть цієї методики полягала в тому, що була проаналізована динаміка зміни числа дефектів. На основі цього визначені процеси з великим числом дефектів, що дозволило направити зусилля на виправлення саме цих процесів. На основі отриманих результатів стало можливим спрогнозувати динаміку поліпшення якості і знизити собівартість виробництва. За чотири роки компанія заощадила 2 млрд. дол.

Основні етапи розвитку концепції «Шість сигм»:

У 80-х роках «Шість сигм» - це програма по виявленню дефектів і поліпшенню якості продукції.

1. У 90-х в GE «Шість сигм» перетворюється на широкомасштабну програму змін, яка зачіпає всіх працівників компанії. Основний фокус переміщається на завдання економії і зниження собівартості.

3. На початок нового століття це одна з найбільш популярних систем управління ефективністю бізнесу в самих різних сферах діяльності.

Система «Шість сигм» з'явилась завдяки програмі боротьби з дефектами шляхом зниження варіабельності процесів, і піонерами в цій галузі були виробничі підприємства. У кінці 90-х «Шість сигм» поступово взяли на озброєння сервісні компанії. І «Шість сигм» чудово адаптувалася в цій галузі, довівши свою універсальність.

Концепція «Шість сигм» – це спосіб управління всією компанією або окремим підрозділом. Вона ставить на перше місце споживача і допомагає знаходити оптимальні рішення, спираючись на факти і дані. «Шість сигм» – це систематизована сукупність інструментів, що дозволяють:

- виявляти потенційні дефекти, які можуть виникнути при вживанні продукції або наданні послуг;
- визначати причини їх появи;
- виробляти дії з усунення цих причин.

«Шість сигм» забезпечує максимальну вартість компанії і максимальну цінність її продукції і послуг для споживачів.

Основна ідея управління на основі «Шість сигм» полягає в тому, що якщо ви можете вимірювати число дефектів в процесі, то можете визначати і способи, що дозволяють їх усунути, а значить, вийти на рівень якості з практично нульовим браком. Таким чином, значно збільшується участь менеджменту в регулярний моніторинг результатів і досягнень.

Сигма (σ) – знак, який використовується в статистиці для позначення середньоквадратичного відхилення (його також називають стандартним відхиленням) значень в генеральній сукупності. Сигма показує відповідність процесу вимогам споживача. ***Процес можна назвати процесом «Шість сигм», якщо він видає не більше 3,4 дефектів на мільйон можливостей відтворити дефект.***

За головний компонент концепції «Шість сигм» вважається використання інструментів статистичного управління процесами.

Із статистичного обґрунтування відомо, що при рівні процесу 4,5 сигм, з мільйона одиниць продукції, дефектів буде не більше 3,4, і ця умова виконується для стабільних процесів. У справжніх же умовах, поведінка процесів може мінятися з періодом року, часом доби тощо. Ґрунтуючись на емпіричних даних, дослідники прийшли до висновку, що відхилення процесу, викликані його природною нестабільністю, дають відхилення якості на рівні 1,5 сигми (рис. 2.8).

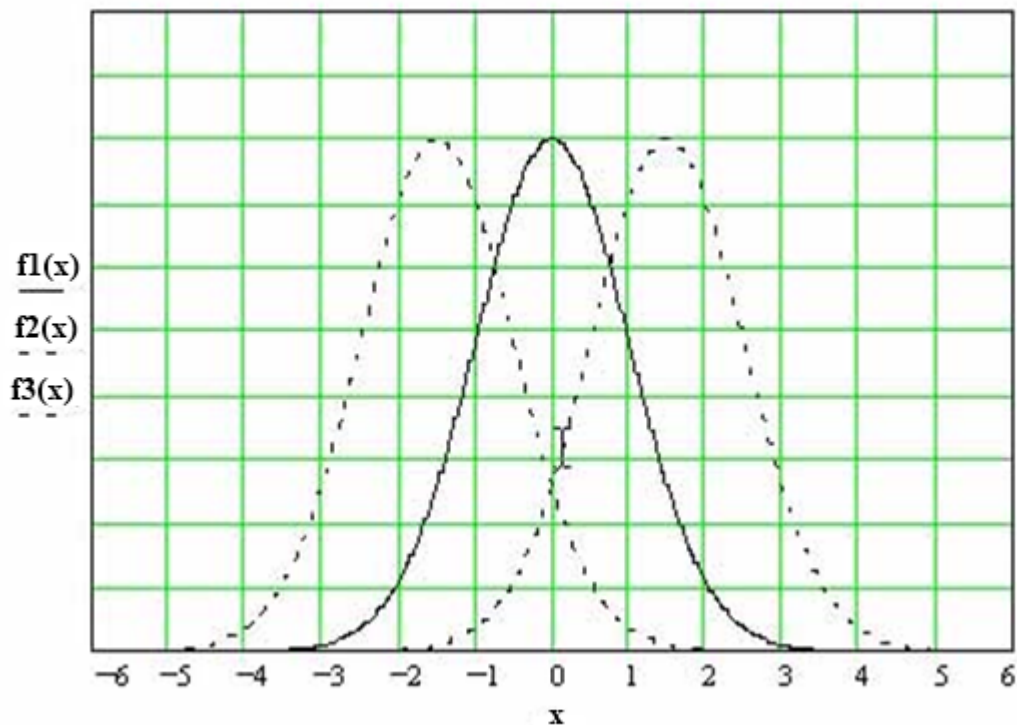


Рис. 2.8. Відхилення процесу за рахунок природної нестабільності [7]

Таким чином, якщо цільовий рівень якості складає 4,5 сигм (3,4 дефекту на мільйон можливостей), то з урахуванням перестраховки 1,5 сигм на відхилення, необхідно забезпечувати рівень якості 6 сигм.

На рис. 2.9 та рис. 2.10 представлений процес, який виконується в середньому за 32 хвилини. Граничні (контрольні) значення виконання процесу складають 20 – 40 хвилин. Стандартне відхилення від середнього значення в першому випадку складає 3 хвилини, в другому – 1,3 хвилини. Від середнього значення до одного з граничних в першому випадку вкладається 2,6 сигм, а в іншому – 6 сигм. Другий варіант процесу має вищу якість виконання. Таким чином, **чим більше сигм вміщується між середнім і граничним (контрольним) значеннями показника, тим процес більш якісний.**



Рис. 2.9. Середнє значення і стандартне відхилення.
Рівень якості 2,6 сигм [7]

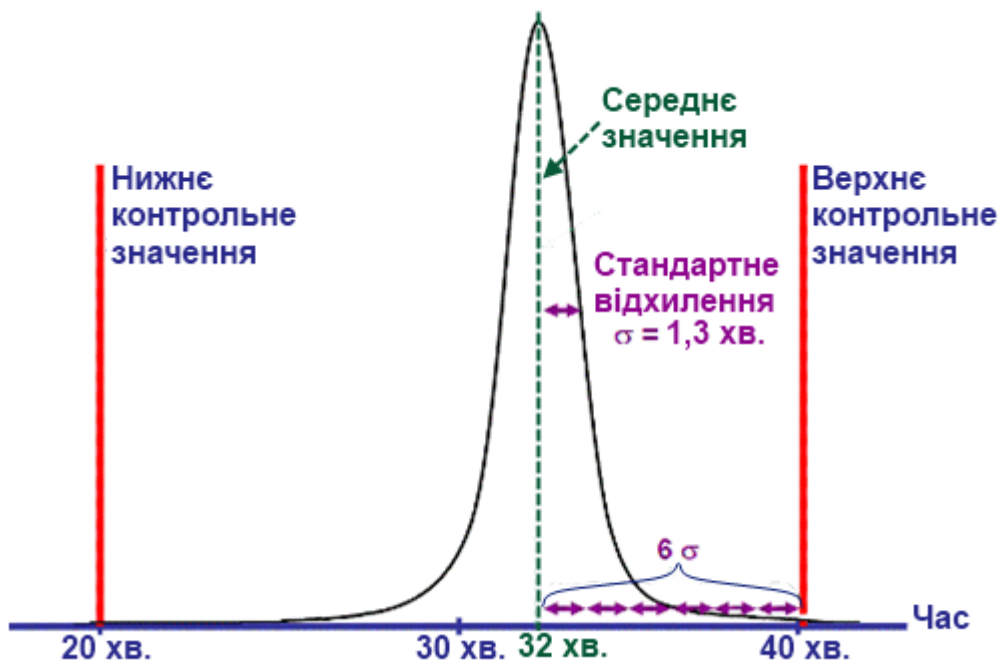


Рис. 2.10. Середнє значення і стандартне відхилення.
Рівень якості 6 сигм [7]

У таблиці 2.11 представлені статистичні дані кількості дефектів на мільйон можливих, що відображають рівень конкурентоспроможності процесу.

Таблиця 2.11

Перерахування процентів у сигми-рівні з урахуванням 1,5 сигми здвигу

%	Сигма рівні	Дефектів на мільйон можливих	Рівень конкурентоспроможності
99,9997	6,00	3,4	Світовий рівень
99,9770	5,00	230	
99,3790	4,00	6210	Середній по галузі
93,3200	3,00	66800	
69,2000	2,00	308000	Неконкурентоспроможні
31,0000	1,00	690000	
16,0000	0,51	840000	
8,0000	0,09	920000	

Різні компанії по-різному використовують концепцію «Шість сигм». Проте усі шляхи можна об'єднати в три групи.

▪ **Трансформація бізнесу.** Використовується тими компаніями, які хочуть здійснити повномасштабні зміни за допомогою трансформації бізнесу.

▪ **Стратегія вдосконалення.** Використовується тими компаніями, які вирішили сконцентрувати зусилля на зміні окремих бізнес-одиниць або функціональних галузей.

▪ **Вирішення проблем.** Використовується компаніями, які націлені на вирішення певної низки конкретних проблем.

ПРИНЦИПИ КОНЦЕПЦІЇ «ШІСТЬ СИГМ»

1. Орієнтація на споживачів. В основі роботи будь-якої компанії або підрозділу є збільшення цінності і задоволеності споживачів. Тому основними показниками є показники, що відносяться до задоволення споживачів.

2. Управління на основі даних і фактів. Важливе значення має статистична фіксація даних і фактів, вимірюючи які можна вивести певні залежності.

3. Центральним засобом успіху є процес. В основі успіху лежить управління процесами, який відбуваються як при проектуванні продукції і послуг, так і при їх виробництві й оцінці.

4. Орієнтація на проактивний менеджмент. Діяти проактивно – це означає не реагувати на події, а старатися їх попередити.

5. Безконечна співпраця. Велике значення і серйозний результат приносить постійна співпраця з постачальниками і споживачами в галузі підвищення якості продукції і послуг, а також між співробітниками компанії.

6. Прагнення до досконалості без боязні поразок. Будь-які удосконалення вимагають застосування нових ідей, перетворень, технологій, які містять певний ступінь ризику. Компанії, які використовують концепцію «Шість сигм», мають бути готові до змін, діяти енергійно і бути готовими впоратися з труднощами, що виникають.

СТВОРЕННЯ КОМАНДИ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ «ШІСТЬ СИГМ»

Для реалізації концепції «Шість сигм» підбирають команду, лідерів організації, лідерів команд, їх помічників. У ході впровадження даного підходу були знайдені нетривіальні способи мотивації персоналу - нагородження тих, які навчилися застосуванню концепції "Шість сигм" поясами різного кольору, як в модному в ті роки карате. Таким способом відбувається впровадження даного підходу в культуру організації.

Головний елемент – це *команда*, яка займається вдосконаленням, вирішенням проблем і проектуванням процесів. Кожною командою керує «чорний пояс» або «зелений пояс».

Найбільш важлива фігура – «*чорний пояс*». Це співробітник, який шукає нові можливості і отримує результат. Він стає експертом в інструментах оцінки і усунення проблем. «Чорні пояси» навчаються і наставляються «майстром чорного поясу», яким є експерт у галузі аналітичних методів «Шести сигм».

«*Зелений пояс*» - це змінний лідер команди «Шість сигм». Він приносить в команду нові ідеї і нові інструменти, які застосовують до поточної діяльності.

«Чемпіон» - це менеджер вищого рівня, що просуває методологію «Шести сигм» в масштабах всієї компанії і в спеціальних функціональних групах. Він відбирає проекти, встановлює цілі, виступає як тренер і наставник, усуває перешкоди і виділяє ресурси для підтримки «чорних поясів». Крім того, в його обов'язки входить моніторинг проекту, вимір отриманої економії.

«Чемпіон» повинен:

- знати методи відбору проектів;
- володіти основами статистики;
- проводити аналіз потенціалу процесу;
- аналізувати вимірювальні системи;
- складати карту процесу;
- здійснювати перевірку гіпотези;
- розробляти методику експерименту.

Лідер реалізації – це професіонал у сфері вдосконалення діяльності або якості. Це може бути також керівник, який добре знає компанію, володіє лідерськими і адміністративними якостями. Він є відповідальним за практичну реалізацію планів.

Орієнтовний рівень чисельності з деяких вище перелічених груп виглядає таким чином. Прийнято вважати, що для компанії з чисельністю працівників 1000 чоловік бажано мати:

майстер чорного поясу – 1;

чорні пояси – 10;

проектів 6 сигм – 50-70 на рік (по 5-7 проектів на чорний пояс у рік).

При цьому економія від одного проекту в середньому складає від 150 до 240 тисяч доларів США.

Херрі і Шредер пропонують таку оцінку : організації потрібний один чорний пояс на кожних 10 мільйонів доларів обороту. Таким чином, для компанії GE з оборотом 190 мільярдів доларів потрібно приблизно 19 000 чорних поясів [4].

ПРОЦЕС РОБОТИ КОМАНДИ

Впровадження концепції «Шість сигм» включає:

- **Визначення і вибір проекту.** На цьому етапі менеджери розглядають можливі варіанти проектів і вибирають ті з них, які найбільш значущі і керовані. Варіанти проектів розглядаються з

точки зору того, яку користь вони принесуть компанії і споживачам. На цьому етапі вибирається «чемпіон».

- **Формування команди.** Одночасно з першим етапом йде формування команди і вибір її лідерів («чорного поясу» або «зеленого поясу»). У команду набирають співробітників, які мають практичні знання про ситуацію, але не пов'язані з проблемами, які необхідно вирішити.

- **Створення програми.** Це документ, який описує проблему або проект, тобто у ньому обґрунтовується вибір проекту, його мета, базовий план реалізації, сфера застосування, повноваження і відповідальність. Основні положення програми, як правило, визначає «чемпіон», а члени команди її допрацьовують.

- **Навчання команди.** На даному етапі відбувається навчання основним навикам роботи в команді для здійснення концепції «Шість сигм». Головне завдання – навчитися працювати на основі методології DMAIC і застосовувати її інструменти.

- **Реалізація концепції.** Розробка планів реалізації і безпосередня реалізація концепції на підставі методології DMAIC.

- **Передача справ.** Новий офіційний власник процесу переймає на себе відповідальність за стійку роботу на досягнутому рівні, а команда розпускається або починає роботу над новим проектом.

Процес роботи команди отримав назву **DMAIC**. Він складається з п'яти кроків:

1. *Defin* – визначай;
2. *Measure* – вимірюй;
3. *Analize* – аналізуй;
4. *Improve* – удосконалюй;
5. *Control* – перевіряй.

Перший крок - «визначай» - направлений на постановку цілей вибраного проекту, виділення ключових питань, на які необхідно звернути увагу, в тому числі такі: Над чим ми працюємо? Чому ми працюємо саме над цією проблемою? Хто споживач? Які його вимоги? Як робота виконується зараз? Які будуть вигоди від вдосконалення? Дані питання стимулюють ділове мислення нового типу.

Перший крок включає розробку програми, встановлення кордонів і ресурсів проекту, визначення результатів, яких повинна досягти команда.

Програма зазвичай включає такі розділи:

1. Бізнес-кейс, який пояснює, чому вибрана дана проблема.
2. Постановка мети, проблеми і можливостей.
3. Обмеження, допущення.
4. Сфера застосування, чи яка частка процесу розглядатиметься.
5. Учасники і їх ролі.
6. Попередній план.

Крім того, команда проводить роботу за визначенням «голосу споживача», а також складанню діаграми процесу, над яким належить працювати.

Голос споживача переводиться в споживчі вимоги з визначенням їх значення для бізнесу. Наприклад, якщо споживач говорить: «Ви довго доставляєте товар», то це означає для бізнесу, що роботу ми робимо повільно, а споживач вимагає робити доставку протягом конкретного часу. На підставі цього будують діаграму процесу доставки і ухвалюється рішення про те, що вимірюватиметься.

Другий крок – «вимірюй» - це збір інформації про поточну ситуацію, виділення ключових моментів і оцінка проблем. Він вимагає знань і навиків використання різних методів проведення вибіркового дослідження. На даному етапі визначають первинний рівень сигм процесу, що дає можливість порівнювати різні процеси між собою і їх співвідносять з вимогами споживачів.

Третій крок – «аналізуй» - вимагає ретельного аналізу інформації і виявлення основних причин виникнення проблем з якістю. Причини можуть включати такі категорії: методи, машини, матеріали, заходи, мати-природа, люди. Для звуження зони пошуку використовується *аналітичний цикл*, на підставі якого проводиться аналіз процесу і висунення гіпотез щодо причин проблем. Аналітичний цикл продовжується до тих пір, поки не буде знайдена основна причина.

Четвертий крок – «удосконалюй» - має на меті вживання спеціальних методів і засобів, які приведуть до усунення виявлених проблем. Процес поліпшення або вдосконалення має бути керованим і піддаватися перевірці. Аналізуються проблеми, які можуть виникнути на етапі реалізації.

П'ятий крок – «перевірйай» - передбачає перевірку дій і запобігання поверненню до колишнього стану.

ІНСТРУМЕНТАРІЙ «ШІСТЬ СИГМ»

Інструментами генерації ідей «Шести сигм» є *мозковий штурм*, *діаграма спорідненості* (інструмент угруповання ідей або варіантів по категоріях), *дерево структури* (застосовується для показу зв'язків (або ієрархії) між ідеями, отриманими при мозковому штурмі), *блок-схема або карта процесу* (використовується для показу процесу в деталях, включаючи завдання, процедури, обхідні шляхи, моменти ухвалення рішень і повернення для переробки), *діаграма причин і результатів* (діаграма «риб'ячий скелет»), *карта процесу високого рівня*.

Використання *карт процесів високого рівня SIPOC* від Supplier (постачальник), Input (вхід), Process (процес), Output (вихід), Customer (споживач). Даний метод застосовується на стадії «визначення» циклу DMAIC. Побудована на його підставі діаграма показує, які основні види дій або основні підпроцеси існують, а також допомагає визначити кордони і найбільш важливі елементи процесу.

Інструменти збору даних включають:

вибіркові методи (дослідження невеликої сукупності елементів і перенесення висновків на всю генеральну сукупність);

операціональне визначення (це ясний, детальний і зрозумілий опис того, як інтерпретувати дані або події про процес, який дає можливість отримувати несуперечливу інформацію);

методи визначення голосу споживачів (методи дослідження ринку, концепції аналізу вимог, а також нові технології, наприклад, створення бази даних);

контрольні листки (службові форми для збору і систематизації даних) і *електронні таблиці* (засіб угруповання і організації даних, отриманих за допомогою контрольних листків);

аналіз систем вимірів (безліч методів забезпечення точності і достовірності вимірів, наприклад, контроль повторюваності і відтворюваності).

Інструментами аналізу процесу і даних є:

аналіз перебігу процесу (дослідження процесу на предмет наявності зайвих кроків, плутанини з передачею роботи на наступні стадії, непотрібних етапів ухвалення рішень тощо);

аналіз добавленої цінності (кожен крок, нанесений на детальну карту процесу, розглядається на предмет додавання реальної цінності кінцевому споживачеві);

діаграма Парето (використовується для виділення найбільших джерел або причин проблем);

гістограми розподілу частот (показують розподіл (варіацію) даних по інтервалах, наприклад, розміру, віку, витрат, часу, ваги);

графік трендів (показує, як змінюються значення величин в часі);

діаграма розкиду (показує взаємовідношення між двома чинниками процесу в основному з метою дослідити їх кореляцію, тобто дізнатися, чи приведе зміна одного чинника до зміни іншого).

Інструментами статистичного аналізу, що використовується в «Шести сигмах», є такі.

Перевірка статистичної значущості. За допомогою даних інструментів можна з'ясувати, чи значущі відмінності між групами даних. Це критерій «хі-квадрат», критерій Ст'юдента (t-критерий) і дисперсійний аналіз (ANOVA).

Кореляція і регресія. Дані інструменти дозволяють перевірити наявність, природу і тісноту зв'язку між параметрами процесу.

Планування експерименту. Це набір методів, службовців для планування і проведення керованих (активних) експериментів для того, щоб зрозуміти, як поводить процес або продукт.

Інструментами реалізації рішень і управління процесами є:

методи управління проектами (наприклад, діаграми Ганта, тимчасові діаграми);

аналіз потенційних проблем і аналіз видів і наслідків відмов (це два ключові методи по запобіганню проблем, які застосовуються як для запуску нових процесів, так і для їх оперативного управління);

аналіз зацікавлених сторін (визначаються люди і групи, інтереси яких потрібно врахувати, виявляються їх погляди на проект або на рішення, а також визначається, що потрібно зробити, щоб отримати від них потрібні «входи» і/або підтримку);

діаграма поля сил (показує взаємини між тими чинниками, які сприяють змінам, і тими, які заважають, чинять їм опір);

документування процесу (створення ефективної, нескладної документації процесу: карти процесу, інструкції, системи оцінки тощо);

збалансована система показників і «приладова» панель процесу (використовується список важливих параметрів, які в ідеалі в режимі реального часу забезпечують зворотним зв'язком і дозволяють швидко звернути увагу на певні обставини).

ПЕРЕЛІК СТАТИСТИЧНИХ КУРСІВ НАВЧАННЯ КОНЦЕПЦІЇ «ШІСТЬ СИГМ» НА МОТОРОЛІ

<i>Тематика</i>	<i>години</i>
Огляд курсу «Статистичне управління процесами» (SPC)	2
Ідентифікація, збір і візуалізація даних	4
Гістограми	4-6
Діаграми Парето ...	4-6
Аналіз за допомогою діаграм причина-наслідок	2-4
Багатомірний аналіз	2-4
Статистика: для інструментів SPC до і після експерименту	6-12
Відтворюваність процесів	4-6
Контрольні карти по кількісних ознаках	4-6
Аналіз вимірювальних систем	4-6
Контрольні карти по якісних ознаках	3-5
Статистика II: для планування експериментів і їх аналізу	16-24
Порівняльний експеримент: В із С	5-7
Факторний експеримент	16
Дробовий факторний експеримент	16
Компонентний аналіз	4-6
Проектування для забезпечення технологічності	16
http://www.iteam.ru/publications/quality/section_83/article_234/	

РЕЗЮМЕ

1. Розкрийте сутність концепції «Шість сигм».

«Шість сигм» (Six Sigma) - це концепція контролю якості, яка є добре структурованою методологією, керованою за допомогою показників, метою якої є усунення дефектів, втрат і інших проблем з якістю у виробництві продукції, сфері послуг, в управлінні й інших напрямках діяльності.

Основна ідея управління на основі «Шість сигм» полягає в тому, що якщо ви можете вимірювати число дефектів у процесі, то можете визначати і способи, що дозволяють їх усунути, а значить, вийти на рівень якості з практично нульовим браком.

2. Принципи концепції «Шість сигм».

Орієнтація на споживача, управління на основі даних і фактів, центральним засобом успіху є процес, орієнтація на проактивний менеджмент, нескінченне співробітництво, прагнення до досконалості без боязні поразок.

3. Як складається команда для впровадження концепції «Шість сигм».

Команда «Шість сигм» складається з лідерів організації, лідерів команд, їх помічників, членів команди. У залежності від рівня учасника йому присвоюється пояс різного кольору – «чорний пояс», «зелений пояс», звання «Чемпіон», «Лідер реалізації».

4. Як проходить процес роботи команди «Шість сигм».

Процес роботи команди включає визначення і вибір проекту, формування команди, складання програми, навчання команди, реалізацію концепції, передачу справ.

Процес роботи команди носить назву DMAIC: визначай, вимірюй, аналізуй, вдосконалюй, перевіряй.

5. Які інструменти використовують в процесі реалізації концепції «Шість сигм».

У процесі реалізації концепції «Шість сигм» використовуються інструменти генерації ідей, збору даних, аналізу процесу та даних, статистичного аналізу, реалізації рішень і управління процесами.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Де виникла концепція «Шість сигм»?
2. Що є головним компонентом концепції «Шість сигм»?
3. Як визначаються рівні конкурентоспроможності на основі концепції «Шість сигм»?
4. Як компанії використовують концепцію «Шість сигм»?
5. Що означає принцип «орієнтація на проактивний менеджмент»?
6. Яку функцію виконує «чорний пояс»?
7. Яку функцію виконує «зелений пояс»?
8. Хто такий «Чемпіон» і яку роль він виконує?
9. Що означає кожний етап методології DMAIC?
10. Які інструменти аналізу процесу і даних використовують в процесі реалізації «Шість сигм»?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Наведіть приклади використання концепції «Шість сигм».
2. Складіть алгоритм впровадження концепції «Шість сигм».
3. Складіть програму консультаційних послуг по впровадженню концепції «Шість сигм» та навчанню персоналу.
4. Виконайте ситуаційне завдання № 7.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

- 1. Концепція «Шість сигм» - це:**
 - 1) концепція управління підприємством;
 - 2) концепція якості;
 - 3) концепція управління виробництвом;
 - 4) концепція бізнес-процесів.
- 2. Що являє собою трансформація бізнесу на основі концепції «Шість сигм»?**
 - 1) це зміна бізнесу;
 - 2) це зміни в окремих бізнес-одинацях або функціональних сферах;
 - 3) це націленість на вирішення певного ряду конкретних проблем;
 - 4) це повномасштабні зміни бізнесу.
- 3. Що являє собою стратегія вдосконалення на основі концепції «Шість сигм»:**
 - 1) це зміна бізнесу;
 - 2) це зміни в окремих бізнес-одинацях або функціональних сферах;
 - 3) це націленість на вирішення певного ряду конкретних проблем;
 - 4) це повномасштабні зміни бізнесу.
- 4. Що являє собою рішення проблем на основі концепції «Шість сигм»:**
 - 1) це зміна бізнесу;
 - 2) це зміни в окремих бізнес-одинацях або функціональних сферах;
 - 3) це націленість на вирішення певного ряду конкретних проблем;
 - 4) це повномасштабні зміни бізнесу.
- 5. Що означає принцип концепції «Шість сигм» «управління на основі даних і фактів»:**
 - 1) основними показниками є показники, що відносяться до споживача;
 - 2) важливе значення має статистична фіксація даних і фактів, вимірюючи які можна вивести певні залежності;
 - 3) в основі успіху лежить управління процесами, що відбуваються як при проектуванні продукції і послуг, так і при їх виробництві й оцінці;
 - 4) потрібно не реагувати на події, а намагатися їх попередити.
- 6. Що означає принцип концепції «Шість сигм» «орієнтація на споживача»:**

- 1) основними показниками є показники, що відносяться до споживача;
- 2) важливе значення має статистична фіксація даних і фактів, вимірюючи які можна вивести певні залежності;
- 3) необхідно тримати зв'язок з постачальниками і споживачами в галузі підвищення якості продукції і послуг, а також між співробітниками компанії;
- 4) потрібно не реагувати на події, а намагатися їх попередити.

7. Що означає принцип концепції «Шість сигм» «орієнтація на проактивний менеджмент»:

- 1) основними показниками є показники, що відносяться до споживача;
- 2) важливе значення має статистична фіксація даних і фактів, вимірюючи які можна вивести певні залежності;
- 3) в основі успіху лежить управління процесами, що відбуваються як при проектуванні продукції і послуг, так і при їх виробництві і оцінці;
- 4) потрібно не реагувати на події, а намагатися їх попередити.

8. Що означає принцип концепції «Шість сигм» «безкінечне співробітництво»:

- 1) основними показниками є показники, що відносяться до споживача;
- 2) важливе значення має статистична фіксація даних і фактів, вимірюючи які можна вивести певні залежності;
- 3) необхідно тримати зв'язок з постачальниками і споживачами в галузі підвищення якості продукції і послуг, а також між співробітниками компанії;
- 4) потрібно не реагувати на події, а намагатися їх попередити.

9. Що означає принцип концепції «Шість сигм» «прагнення до досконалості без боязні поразок»:

- 1) основними показниками є показники, що відносяться до споживача;
- 2) застосування нових ідей, перетворень, технологій, які містять певний ступінь ризику, тому потрібно діяти енергійно і бути готовими справитися з виникаючими труднощами;
- 3) в основі успіху лежить управління процесами, що відбуваються як при проектуванні продукції і послуг, так і при їх виробництві і оцінці;
- 4) потрібно не реагувати на події, а намагатися їх попередити.

10. Основними кроками процесу роботи команди «Шість сигм» є:

- 1) аналіз, планування, реалізація, контроль;
- 2) визначення, вимірювання, аналіз, вдосконалення, перевірка;
- 3) визначення, аналіз, планування, контроль;
- 4) аналіз, вимірювання, планування, перевірка.

ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Адлер Ю. П. «Шесть сигм»: ещё одна дорога, ведущая к храму [Электронный ресурс] / Ю. П. Адлер, В. Л. Шпер . – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/quality/section_83/article_234/. – Загл. с экрана.
2. Грег Брю: Шесть сигм для менеджеров / Грег Брю. – М. : Гранд-Фаир, 2004. – 272 с.
3. Майкл Л. Джордж. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / Майкл Л. Джордж. – М. : Альпина Бизнес Букс, Альпина Пабlishерз, 2005. – 402 с.
4. Майкл Хэри. 6 Sigma. Концепция идеального менеджмента / Майкл Хэрри, Ричард Шредер. М. : Эксмо, 2003. – 464 с.
5. Пит Панде. Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Пит Панде, Ларри Холп. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 158 с.
6. Питер С. Пэнди. Путь Шести сигм : практическое руководство для команды внедрения / С. Питер Пэнди, Роберт П. Ньюман, Роланд Р. Кэвенег. Компания p.m.Office, 2005 – 424 с.
7. Шесть сигм в России [Электронный ресурс] / сайт Ассоциации шесть сигм. – Режим доступа: <http://www.six-sigma.ru/>. – Загл. с экрана.

РОЗДІЛ 3

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

1. ПЕРЕДПРОЕКТНА СТАДІЯ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЦЕСУ
2. КОМУНІКАЦІЇ В КОНСАЛТИНГУ
3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ МАРКЕТИНГУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ
4. ПРОВЕДЕННЯ КОУЧ-СЕСІЇ
5. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ АУТСОРСИНГУ
6. ПЛАНУВАННЯ ПРОЦЕСУ БЕНЧМАРКІНГУ
7. РЕІНЖИНІРИНГ ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ № 1

ПЕРЕДПРОЕКТНА СТАДІЯ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЦЕСУ

Мета – оволодіння навиками розробки, опрацювання технічного завдання та формування комерційної пропозиції.

Завдання: на підставі вихідних даних (табл. 3.1) розробити технічне завдання та скласти комерційну пропозицію щодо рішення проблем клієнта на основі наданого клієнтом технічного завдання.

Вказівки до виконання:

1. Скласти схему технічного завдання у вигляді таблиці для консалтингової фірми на підставі вихідних даних по варіантах, в якому повинні бути відображені такі моменти:

- коротка інформація про підприємство;
- цілі проекту;
- послуги, які потрібні від консультаційної фірми;
- терміни виконання проекту;
- перелік документів, підтверджуючих компетентність консультантів або фірми;
- розподіл обов'язків між підприємством і консультантами;
- вимоги до інформації про вартість послуг;
- контактна особа.

2. На основі наданого фірмою технічного завдання скласти комерційну пропозицію консалтингових послуг. Як представник фірми виступає інший студент з розробленим варіантом технічного завдання.

Студент готує у письмовій формі свої пропозиції. Структура комерційної пропозиції повинна відповідати структурі технічного завдання.

Як правило, будь-яка комерційна пропозиція включає такі розділи: ввідну частину, яка повинна спонукати читача уважно вивчити пропозицію, сформулювати правильну думку про автора, задати настрій; опис послуги (сутність пропозиції), у тому числі які вигоди буде мати клієнт від співпраці з вами; цінові умови, які повинні бути зрозумілими потенційному клієнтові; інформацію про компанію або консультанта, яка включає досвід роботи на аналогічних проектах, власні методики, статті і книги на цю тему, посилання на інтернет-ресурси, участь в спеціалізованих заходах як доповідач, а також

самостійна організація заходів, як листи подяк і відгуки клієнтів тощо.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для технічного завдання

№ варіанту	Підприємство	Проблема
1	Гіпермаркет будівельних матеріалів	Великі затрати часу на обслуговування заказів клієнтів
2	Супермаркет продовольчих товарів	До деяких зон супермаркету заходить невелика кількість покупців
3	Мережа невеликих магазинів у різних районах міста	Великі затрати часу на доставку товарів у магазини мережі
4	Мережа спа-салонів у різних районах міста	Велика плинність кадрів
5	Юридична фірма	Проблема ціноутворення на юридичні послуги
6	Банківська установа	Питання подальшого розвитку мережі відділень банку по містах України
7	Сервісний центр по обслуговуванню побутової техніки	Проблеми в недосконалісті організації виробничого процесу
8	Автотранспортне підприємство	Велика собівартість транспортних послуг
9	Автосервіс	Проблема в системі оплати праці робітників
10	Туристичне агентство	Проблема розрахунків з закордонними постачальниками послуг
11	Готель	Проблема в мотивації управлінського персоналу
12	Ресторан	Проблема стратегічних перспектив розвитку

Висновок має бути таким, щоб спонукати клієнта до дії: подзвонити, написати, взяти участь в круглому столі, нараді, презентації тощо. Бажано також залишити за собою можливість зробити уточнюючий дзвінок потенційному клієнтові.

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ № 2

КОМУНІКАЦІЇ В КОНСАЛТИНГУ

Рольова гра

Мета – придбання навичок ведення переговорів з клієнтами і оцінювання комунікацій між клієнтом і консультантом.

Завдання: провести першу зустріч клієнта і консультанта з приводу обговорення можливості співробітництва консультанта і клієнта для подальшого вирішення проблеми останнього.

Вказівки до виконання:

1. Створити групи з трьох студентів, які по черзі будуть виконувати три ролі: клієнтів, консультанта і аналітика.

Роль клієнта – представити проблему підприємства і відповісти на запитання консультанта. Роль консультанта – правильно вести бесіду, ставити запитання, які допоможуть зрозуміти суть проблеми і шляхи її вирішення. Роль аналітика – спостерігати за процесом переговорів і з'ясувати, наскільки правильно вів себе кожен учасник, як склалися комунікації між ними. Зустріч проводиться у формі дослідницької бесіди, впродовж якої кожна сторона намагається більше дізнатися одна про одну. Бажано, щоб обговорення почалося із загальної ситуації, потім перейшло на приватні питання, а далі сконцентрувалось на реальній проблемі.

2. На основі вихідних даних попереднього завдання (табл. 3.1) провести обговорення таких питань:

Чому клієнт вирішив звернутися до цього консультанта або консалтингової компанії?

Наприклад, чув про його професійну репутацію, колега по бізнесу був задоволений роботою консультанта і рекомендував його; знайшов прізвище консультанта або назву організації в довіднику; на клієнта справили враження публікації консультанта або його виступи на конференціях; пригадав те, що консультант раніше зв'язувався з ним; любить вертатися до консультанта, який повністю задовольнив його раніше тощо.

Яка причина спонукала клієнта звернутися до консультанта, а не вирішувати проблему самотійно?

Наприклад, невизначеність ситуації, в якій знаходиться компанія, ситуація в компанії розцінюється як негативна і необхідно

її поліпшити; ситуація в компанії розцінюється як позитивна і необхідно її укріпити або поліпшити; необхідність в кваліфікованих радах на початку розвитку бізнесу; виявлена проблема, яка носить комплексний, системний характер; виявлена проблема, яка носить разовий ситуаційний характер; існують розбіжності в поглядах на проблему і шляхи її рішення усередині керівництва компанії або між керівництвом і власниками; вирішення проблеми може спричинити серйозні наслідки, зокрема стратегічні, фінансові або соціальні; необхідно отримати об'єктивну оцінку проблем або завдань, що стоять перед керівництвом компанії; потрібний свіжий або ширший погляд на проблему або компанію; існує потреба скористатися знаннями і досвідом консультанта в доповненні до власних можливостей; необхідність в залученні додаткових інтелектуальних і людських ресурсів для вирішення специфічних завдань; необхідність в отриманні оперативної і кваліфікованої допомоги в критичних або життєво важливих ситуаціях, коли потрібно переосмислити стратегію розвитку, філософію управління, розробити або змінити корпоративну культуру, здійснити реструктуризацію компанії; можливість використовувати досвід роботи консультантів з аналогічними підприємствами або проблемами; наявність у консультантів спеціальних методичних і технологічних знань і інструментарію; необхідність в навчанні в процесі консультацій; перекладання відповідальності; перехід фірми із статусу дрібної в розряд середніх і великих компаній; необхідність автоматизації діяльності, що вимагає певної реорганізації бізнесу; необхідність в систематизації бізнес-процесів, ефективній побудові системи управління, що дасть можливість отримання контролю над фінансовими потоками; бажання отримати сертифікат якості в рамках ISO і тих переваг, які отримує компанія, впровадивши систему управління якістю як елемент маркетингової політики, направленої на завоювання довіри клієнтів; необхідність подавити небажані тенденції в колективі і обґрунтувати важкі, але необхідні адміністративні рішення; пошук нових способів конкурентної боротьби; бажання забезпечити надійність і безпеку розвитку бізнесу на основі аналізу бізнес-ризиків і розробки програми їх оптимізації.

Яку роль консультанта бачить клієнт при вирішенні проблеми?

Наприклад, роль консультанта по ресурсах, роль консультанта по процесах, директивної і недирективної поведінки, помічник, консультант, керівник.

3. У ході зустрічі консультант повинен як можна більше отримати інформації про проблеми, труднощі, надії та чекання клієнта.

Для цього ставлячи запитання і слухаючи відповіді, консультант оцінює яку практику управління клієнт вважає ефективною, як сприймає консультування, наскільки готовий працювати з консультантами. Консультант приймає рішення, як найкраще описати характер і метод консультування стосовно до проблеми клієнта.

4. Клієнт і консультант повинні обговорити можливість подальшої співпраці над вирішенням проблеми.

Якщо консультант і клієнт роблять висновок, що їм потрібна сумісна робота над вирішення проблем, слід обговорити і погодити умови подальшої роботи.

Якщо клієнт згоден на попередній діагноз проблеми, можна почати обговорювати, як це зробити, в тому числі: повноваження на попередній діагноз; необхідні документи й інформацію; кого і коли необхідно побачити; як слід представляти консультанта; ставлення співробітників до питання, що вивчається; коли завершити попередній діагноз і як представити результати клієнту; оплата за діагноз.

5. Аналітик повинен оцінити поведінку і комунікації між клієнтом і консультантом. Написати звіт відносно проведення зустрічі.

Повинно звернути увагу на те, як розпочалася зустріч; який вираз обличчя впродовж зустрічі було у консультанта і клієнта; пози, які займали співбесідники; рух очей, рук; якими фразами обмінювались співбесідники; як тримався консультант; наскільки правильно він вів бесіду; чи показав він свою компетентність, гнучкість, здатність прийняти різні реакції і підходи, які потребують обставини; його вміння вести переговори, вміння творчо дослідити різницю і загальне підґрунтя; які методи впливу на клієнта застосовував консультант; чи володіє консультант міжособистим і міжкультурним тактом – вмінням вирішувати проблему не принижуючи гідність клієнта, а також стратегіями і навиками відновлення стосунків, терпимістю тощо.

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ № 3

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ МАРКЕТИНГУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

Мета – оволодіти методикою розробки програми маркетингу по просуненню консалтингових послуг на ринку.

Завдання: розробити програму маркетингу по просуненню консалтингових послуг на рік на основі створення іміджу консалтингової фірми.

Вказівки до виконання:

1. *Розробити ім'я, логотип і слоган для консалтингової фірми.* Звернути увагу на те, що ці атрибути іміджу відіграють важливу роль в закріпленні свідомості про фірму. Ім'я може бути надане по імені засновника, власника або головних партнерів, перших літерів імен тощо.

2. *Визначити стратегію і завдання маркетингу.* Стратегія повинна визначати, в яких напрямках буде розвиватися діяльність фірми. Завдання маркетингу повинні бути описані в кількісному і якісному контексті, наприклад, завоювати долю ринку в 15%.

3. *Розробити заходи щодо розповсюдження відомостей про консалтингової фірми через її клієнтів.* Це можуть бути питання, пов'язані з підказкою, які фірми можуть зацікавитися послугами фірми; отримання дозволу посилатися на клієнта; давати інформацію в публікаціях про успішно виконані проекти тощо.

4. *Розробити план публікацій.* Це план публікацій книжок, статей у виданнях, які мають добру репутацію, листків, брошур. Указати тематику публікацій.

5. *Розробити план взаємовідносин з ЗМІ.* Показати, яким чином можна будувати взаємовідносини між фірмою, телебаченням, радіо, газетами, журналами.

6. *Розробити план участі у семінарах, конференціях.*

7. *Розробити план роботи спеціальної інформаційної служби.* Необхідно враховувати, що фірма, яка є визнаним авторитетом в спеціальній інформації, може публікувати, або представляти періодичні звіти.

8. *Розробити план рекламної кампанії.* При розміщенні реклами повинно враховуватися, що консалтингові послуги не є послугами для масового споживання.

9. *Розробити план професійної і соціальної діяльності.* Цей план включає спілкування з менеджерами, участь у професійних об'єднаннях, соціальну, культурну, спортивну активність, що дозволяє бути на виду.

10. *Розробити заходи по оформленню офісу фірми.*

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ № 4 ПРОВЕДЕННЯ КОУЧ-СЕСІЇ

Рольова гра

Мета – оволодіння навиками проведення коуч-сесії з представниками бізнесу.

Завдання: провести коуч-сесію з представником підприємства з проблеми, яку він запропонував, використовуючи АВС-техніку.

Вказівки до виконання:

Крок А

I. Починайте з того, що відбулося в ситуації, яка хвилює клієнта. Він повинен описати ситуацію в минулому часі, не переживаючи заново все що відбулося.

II. Отримайте відповіді на такі запитання:

1. *Що ви думали в тій ситуації?*

Запишіть все, навіть те, що здається незначним.

2. *Що ви відчували в тій ситуації?*

Описати кожну емоцію, що пережив клієнт, навіть ту, що вам здається незначною, яку клієнт навіть не усвідомлював. Наприклад, відчуття гніву, байдужості, жаху, помсти, втечі, бажання опинитися в іншому місті тощо.

3. *Що вам було потрібно, чого вам не вистачало або не було надано?*

Що могло б поліпшити ситуацію, як що це було б; як ви тепер розумієте, чого вам не вистачало? Що вам тоді було потрібно? Яких ресурсів вам не вистачало, а їх відсутність вплинула на те, що ситуація не така гарна, як могла б скластися? Що вам було потрібно із зовнішніх і з внутрішніх факторів?

4. *Яку роль ви відігравали?*

Якщо це був би фільм, то як би ви описали ту роль, яку грали.

5. *Що вам здавалось істинним?*

Клієнт говорить про себе, про других людей, про все, що спадає на думку.

6. *Яку назву ви дали б ситуації, яка краще всього її б характеризувало?*

Наприклад, назва фільму, пісні, телевізійного шоу тощо.

7. *Чого ви лякались? Що визивало неспокій?*

Ця інформація необхідна, щоб зрозуміти, як все відбулося в тій ситуації. Чим вона повніша, тим глибше розуміння того, як потрібно було поступити.

8. *На що ви сподівались?*

Клієнт говорить про свої надії відносно других людей, всього іншого. Якщо клієнт не знає чого він хоче, йому важко рухатись вперед.

9. *Що заперечувало вашим цінностям або переконанням?*

Що для клієнта було неправильним в незалежності від того, усвідомлював він це у той момент.

10. *Що було важливим для вас?*

Що керувало клієнтом, якщо керувало взагалі? Що було важливим для клієнта, для других людей або для ситуації?

11. *Що було для вас важким?*

Що для клієнта було важким і був би він не проти, якщо йому в цьому допомогли?

12. *Яких навиків вам не вистачало?*

Клієнт перераховує навиків, яких йому не вистачало в ситуації, а також тих навиків, яких не вистачало другим людям.

13. *Якої інформації вам не вистачало?*

Що клієнт не знав з того, що вплинуло на ситуацію. Чого не знали інші люди?

14. *Що було не так відносно до «де», «коли», «хто», «був поряд», «не був поряд»?*

Тут потрібно описати зовнішні фактори ситуації, які торкаються часу та місця. Може присутність або відсутність деяких людей зробило ситуацію гірше.

15. *А що було доброго, навіть якщо ви цього в той час не помітили?*

III. Далі потрібно вернутися до основних питань (1-6).

IV. Виділіть у тексті кольоровим олівцем ті моменти, які вам здаються ключовими.

Крок В

I. Далі потрібно подумати над тим, що могло бути кращим. Твердо дотримуйтеся того, чого клієнт хоче в подальшому. Через короткий час те, чого бажає клієнт, почне знаходити реальні контури.

II. Отримайте відповіді на такі запитання:

1) *Яка ідея краще за все допоможе вам досягти бажаного в даній ситуації?*

Клієнт повинен, відповідаючи на запитання, переконатися в тому, що він вибрав найкращу думку.

2) Яке відчуття краще за все допоможе вам досягти бажаного?

Клієнт, перебираючи одне за одним відчуття, зрозуміє, яке з них найкраще.

3) Яка роль краще за все допоможе вам досягти бажаного в даній ситуації?

Клієнт повинен представити цю роль зі своєї точки зору, з точки зору другої людини.

4) Що з того, що вам вважається істинним, краще за все допоможе вам досягти бажаного в даній ситуації?

Потрібно назвати тільки щось одне, що стосується клієнта, другу людину або ситуації в цілому.

5) Яку назву ви дасте ситуації зараз, якщо це була б назва фільму, пісні або шоу?

III. Виділіть кольором моменти, на які ви звернули увагу.

Крок С

I. Тепер потрібно подумати над тим, яким чином можна це здійснити.

II. Отримайте відповіді на такі запитання:

1. Що конкретно ви хочете або зможете зробити для того, щоб досягти бажаного в даній ситуації?

Клієнту потрібно думати про усі можливості, із яких він буде вибирати пізніше.

2. Що конкретно ви хочете або можете сказати собі і другим людям, щоб досягти бажаного в даній ситуації?

Потрібно не відриватися від реальності і бути конкретними у висловах.

3. Які запитання ви хочете або можете поставити собі та іншим людям, щоб досягти бажаного в даній ситуації?

Хай буде більше запитань.

4. Що конкретно ви хочете або можете перестати робити, щоб досягти бажаного в даній ситуації?

Клієнт обдумує це з його позиції, з позиції інших людей і в загальній перспективі.

5. Що конкретно ви хочете або можете перестати говорити собі і другим людям, щоб досягти бажаного в даній ситуації?

6. Які питання ви хочете або можете перестати ставити собі та іншим людям, щоб досягти бажаного в даній ситуації?

7. Що ще повинно відбутися для того, щоб ви могли досягти бажаного в даній ситуації?

III. Зверніть увагу на запитання, в яких клієнт висував найменшу кількість ідей.

IV. Подивіться на усі «як» в кроці С і виділіть ті, що привертають до себе увагу.

V. Зробіть висновки за результатами проведення коуч-сесії. Оформіть письмово результати коуч-сесії.

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ № 5 РОЗРОБКА ПРОЕКТУ АУТСОРСИНГУ

Мета – оволодіти методикою розробки проекту аутсорсингу.

Завдання: на підставі вихідних даних (табл. 3.2) розробити проект аутсорсингу для підприємства.

Таблиця 3.2

Підприємства, підрозділи яких необхідно перевести на аутсорсинг

№ варіанту	Підприємство
1	Торговий центр (непродовольчі товари)
2	Гіпермаркет
3	Мережа меблевих магазинів
4	Туристичне агентство
5	Готель
6	Ресторан
7	Супермаркет (продовольчі товари)
8	Приватне підприємство сфери послуг
9	Автотранспортне підприємство (перевезення пасажирів)
10	Комунальне підприємство
11	Вищий навчальний заклад
12	Офісний центр

Вказівки до виконання:

1. Виділити декілька видів робіт або послуг, які не є для підприємства основними і можуть бути передані на аутсорсинг.

2. Заповнити табл. 3.3 з кожного із виділених робіт або послуг і проаналізувати щодо їх переваг та недоліків з точки зору виконання на підприємстві та партнерами при аутсорсингу.

3. Оцінку необхідності проведення перетворень і ліквідації зайвих функцій, що порушують гармонійну діяльність підприємства, провести за допомогою коефіцієнта актуалізації функції (Ка.ф), що означає придбання доцільності (функціональності) кожним

елементом системи і його властивостями. Збільшення Ка.ф. сприяє ліквідації зайвих елементів, а отже, і витрат на їх здійснення.

Для вибору моменту проведення перетворень використовувати криву життєвого циклу (ЖЦ) бізнесу, яка дозволяє визначити оптимальний момент для аутсорсингу залежно від рівня прибутковості підприємства.

4. Для оцінки «компетентності» підприємства використовувати коефіцієнт функціонального втілення Кф.в (з урахуванням якості виконання функцій), який характеризує цілеспрямоване об'єднання зусиль окремих функцій / процесів для здійснення головних. Зростання показника Кф.в свідчить про те, що кожна основна функція вирішуватиметься (забезпечуватиметься) меншою кількістю допоміжних, тобто у результаті стане дешевше.

5. Для визначення доцільності змін використовувати коефіцієнт широти функціональних можливостей – Кф.ш., тісно пов'язаний з поняттям гнучкості, оскільки відображає співвідношення стійкості структури і рухливості функцій. Збільшення даного коефіцієнта свідчить про підвищення можливостей системи, зменшення питомих витрат на одну функцію.

6. Далі визначити «готовність» підприємства до аутсорсингу для підвищення ефективності виконання функцій.

У зв'язку з цим діяльність підприємства повинна розглядатися в системі стосунків з партнерами і орієнтуватися на вибудовування довгострокових і взаємовигідних контактів з ними. Тому підприємству слід вибирати стратегії, направлені на підтримку відповідного рівня компетентності, а у разі потреби – і придбання необхідних компетенцій як за рахунок зовнішнього доступу (аутсорсинг), так і шляхом розвитку внутрішніх ресурсів. Для формування варіантів стратегій в умовах міжорганізаційних взаємодій і виявлення напрямів бажаних змін використовувати матрицю СКС (стратегії «якість – вартість»), представлену на рис. 3.1, де індекс 1 – підприємство, що аналізується, індекс 2 – потенційний партнер, С – вартість і Q – якість виконання функцій.

Показником «готовності» підприємства до аутсорсингу є коефіцієнт сумісності функцій Кс і елементів, що реалізуються як умова перешкоджання виникненню шкідливих дій і звироднілості системи, оскільки зменшення числа функцій дозволить поліпшити якість функціонування, зменшити вірогідність збоїв системи тощо.

7. На основі коефіцієнтів, матриці та табл. 3.4 і 3.5 зробити висновки щодо переведення підрозділів підприємства на аутсорсинг.

Вартість виконання процесу (C) Низька Середня Висока	1	2	3
	$C1 > C2$ $Q1 < Q2$	$C1 > C2$ $Q1 = Q2$	$C1 > C2$ $Q1 > Q2$
	4	5	6
	$C1 = C2$ $Q1 < Q2$	$C1 = C2$ $Q1 = Q2$	$C1 = C2$ $Q1 > Q2$
	7	8	9
	$C1 < C2$ $Q1 < Q2$	$C1 < C2$ $Q1 = Q2$	$C1 < C2$ $Q1 > Q2$
	Низька	Середня	Висока
	Якість виконання процесу (Q)		

Рис. 3.1. Матриця стратегій в умовах між організаційних взаємодій (СКС)

Таблиця 3.3

Характеристика форм організації робіт при взаємодії партнерів

Виконання робіт / послуг				Джерело забезпечення ефективної взаємодії
Власними силами		Аутсорсинг		
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки	

Основні критерії переходу до аутсорсингу та їх характеристики

Критерії	Характеристики критеріїв	Показники оцінки
1. Необхідність функціональних перетворень на підприємстві	- оцінка актуальності проведення перетворень; - вибір сприятливого моменту для перетворень.	$Ка.ф = F_n / F_{об}$, де Ка.ф – коефіцієнт актуалізації функцій; F_n – номінальні корисні функції; $F_{об}$ – загальна кількість дійсних функцій.
2. Компетентність підприємства	- виявлення основних та допоміжних функцій; - визначення компетентності по функціях.	$Кф.в = F_{осн} / F_{об}$, де Кф.в - коефіцієнт функціонального втілення; $F_{осн}$ – число основних функцій, що співпадають з компетенціями.
3. Можливості підприємства	- виявлення причин низької компетентності по функціях; - визначення можливості придбання нових компетенцій.	$Кф.ш = F_p / F_{об}$, де Кф.ш - коефіцієнт широти функціональних можливостей; F_p – кількість потенційних функцій.
4. Готовність підприємства до змін	- визначення шляхів і засобів підвищення ефективності виконання функцій підвищення якості функціонування.	$Кс = 1 - F_c / F_{об}$, де Кс - коефіцієнт сумісності функцій; F_c – функції узгодження.

**Характеристика стратегій підприємства
на основі компетентного підходу**

Поле матриці	Рівень компетенції	Джерела доступу до компетенцій	Стратегії
1	Незадовільний	Зовнішній	Використання міжорганізаційних компетенцій (мережевий доступ): <ul style="list-style-type: none"> • зовнішні компетенції; • адаптація.
2,4,7	Низький	Внутрішній + зовнішній	Посилення і синергія власних компетенцій + мережевий доступ: <ul style="list-style-type: none"> • внутрішні компетенції; • навчання; • міжорганізаційні компетенції.
3,5,6,8	Середній	Внутрішній	Посилення власних компетенцій: <ul style="list-style-type: none"> • повне використання; • навчання.
9	Високий	Внутрішній	Підтримка і створення нових компетенцій: <ul style="list-style-type: none"> • навчання.

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ № 6

ПЛАНУВАННЯ ПРОЦЕСУ БЕНЧМАРКІНГУ

Мета – оволодіння методикою та придбання навичок проведення бенчмаркінгу на підприємствах.

Завдання: використовуючи початкові дані про роботу підприємств сфери послуг (табл. 3.6) та результати експертного опитування експертів-аналітиків (табл. 3.7), провести бенчмаркінг на основі аналізу сильних і слабких сторін діяльності підприємств, що беруть участь у бенчмаркінгу, побудувати графік. Зробити висновки і надати рекомендації по підвищенню ефективності функціонування підприємств.

Вказівки до виконання:

1. Ввести список підприємств-конкурентів, що вивчаються, і дані про них у таблицю.

Таблиця

Вихідні дані для проведення бенчмаркінгу

Показники	Підприємства		
	1	2	3

Інформацію про конкурентів, які беруть участь у бенчмаркінгу, взяти з двох наступних за вашим варіантом завдань.

2. Вивчити численні властивості конкурентів з різних точок зору.

Для цього провести аналіз сильних і слабких сторін підприємств, що беруть участь у бенчмаркінгу.

Кожний критерій оцінки сильних і слабких сторін для проведення бенчмаркінгу оцінюється за 9-бальною шкалою: 1-3 – погано; 4-6 – посередньо; 7-9 – добре. Використання трьох балів за кожною оцінкою дозволяє підсилити її або ослабити. Бали присвоюються на підставі шкали, що представлена в табл. 3.8.

Результати оцінки заносять в табл. 3.9 і відображають у вигляді графіка сильних і слабких сторін підприємства.

Таблиця 3.6

Вихідні дані для проведення бенчмаркінгу

Показники	Варіанти											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Частка ринку, %	24,0	26,0	15,0	27,0	25,2	27,3	15,8	28,4	26,5	28,7	16,5	29,8
Загальна потужність обладнання, умов. од.	3200	1350	5673	1877	2007	4432	1562	2785	1997	2456	1238	2344
Коефіцієнт технічної готовності обладнання	0,89	0,9	0,92	0,93	0,94	0,86	0,88	0,89	0,91	0,91	0,93	0,80
Загальна площа виробничих приміщень, умовн. од.	3445	5343	4566	5677	3987	2574	3498	3658	6358	5243	5613	2425
Виробничі технології, бал	5	6	4	8	4	5	3	8	4	6	7	5
Коефіцієнт використання потужності підприємства	0,65	0,6	0,68	0,63	0,50	0,59	0,53	0,62	0,55	0,65	0,58	0,68
Коефіцієнт використання площі підприємства	0,83	0,82	0,85	0,85	0,88	0,87	0,91	0,90	0,93	0,93	0,96	0,96
Коефіцієнт власних коштів	0,42	0,39	0,43	0,40	0,54	0,60	0,55	0,65	0,56	0,60	0,55	0,50
Коефіцієнт ліквідності	0,53	0,29	0,28	0,29	0,27	0,29	0,17	0,25	0,26	0,19	0,26	0,21
Коефіцієнт покриття	0,8	0,95	0,81	0,97	0,83	0,98	0,84	1,00	1,01	0,90	1,03	0,92
Доходи, млн. грн	7657	7660	8730	8697	6910	8769	7806	9875	8785	9108	9854	9240
Витрати, млн. грн	5775	5538	6584	6320	4919	6591	5557	7139	5754	7583	7438	7659
Ціна, грн	276	356	345	298	324	255	367	234	277	324	311	327

Показники	Варіанти											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Бюджет реклами, тис. грн	45	57	45	95	43	56	44	35	36	31	63	69
Доходи від особистого продажу, тис. грн	1253	235	441	563	456	987	1543	376	498	567	1175	1287
Витрати на особистий продаж, тис. грн	988	200	345	457	399	766	1289	233	239	324	887	1057
Прибуток від стимулювання збуту, тис. грн	200	325	456	765	877	678	456	646	654	344	433	599
Витрати на стимулювання збуту, тис. грн	1567	1677	1789	1886	1988	1798	1543	1675	1837	1222	1345	1654
Коефіцієнт, що враховує рівень освіти	0,78	0,57	0,98	0,73	0,43	0,47	0,56	0,83	0,54	0,39	0,77	0,69
Середній стаж роботи за фахом, років	20	25	23	15	18	22	23	27	21	17	15	12
Середній вік персоналу, років	47	45	40	32	35	42	44	50	47	38	35	39
Рівень ефективності інновацій, млн. грн	674	857	539	657	378	983	146	153	157	234	321	427

Таблиця 3.7

Результати експертного опитування для оцінки факторів

Фактори, що визначають успіх		Експерт	Оцінка по варіантах, бал											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ступінь відомості, імідж	Надійність, конструктивність	1	5	4	3	6	5	7	8	5	9	5	3	8
		2	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
		3	5	7	4	5	8	3	7	4	7	8	5	8
		4	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4
		5	4	7	4	7	5	7	6	6	7	8	9	9
	Стабільність	1	9	5	6	6	4	5	6	7	6	7	4	5
		2	4	5	6	7	8	4	6	8	9	5	8	9
		3	3	4	5	5	5	6	6	4	6	6	5	6
		4	4	4	4	3	5	6	7	8	5	6	7	5
		5	4	5	6	4	5	3	2	5	2	3	3	4
	Благодійна діяльність	1	5	7	4	5	8	3	7	4	7	8	5	8
		2	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4
		3	4	7	4	7	5	7	6	6	7	8	9	9
		4	4	5	6	7	8	4	6	8	9	5	8	9
		5	3	4	5	5	5	6	6	4	6	6	5	6
Місце розташування	Концентрація споживачів	1	5	7	4	5	8	3	7	4	7	8	5	8
		2	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4
		3	5	4	3	6	5	7	8	5	9	5	3	8
		4	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
		5	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4
	Віддаленість конкурентів	1	4	7	4	7	5	7	6	6	7	8	9	9
		2	9	5	6	6	4	5	6	7	6	7	4	5
		3	8	5	6	7	4	1	2	4	5	3	4	4
		4	5	7	4	5	8	3	7	4	7	8	5	8
		5	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4
	Наявність зручних та якісних під'їзних шляхів	1	2	3	1	4	2	3	5	6	4	3	6	5
		2	5	4	3	6	5	7	8	5	9	5	3	8
		3	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
		4	5	7	4	5	8	3	7	4	7	8	5	8
		5	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4

Фактори, що визначають успіх		Експерт	Оцінка по варіантах, бал											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Управління	Результати оцінювання структури управління	1	6	7	8	6	5	7	6	7	8	5	4	5
		2	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
		3	1	2	3	2	3	4	5	1	2	3	4	3
		4	5	6	7	7	7	5	7	8	5	7	8	9
		5	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4
	Оцінка використання сучасних методів управління	1	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
		2	2	3	2	3	3	2	1	2	3	4	5	2
		3	5	5	6	7	5	6	7	8	6	7	4	4
		4	4	3	4	5	3	4	5	7	4	8	4	5
		5	6	7	6	5	4	5	3	4	5	5	7	8
	Оцінка інформаційних систем підприємства	1	5	9	7	4	7	8	4	8	7	5	7	5
		2	5	5	4	5	4	7	8	6	5	7	8	6
		3	5	6	7	7	7	5	7	8	5	7	8	9
		4	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4
		5	4	5	7	2	3	5	6	8	5	9	4	2
	Оцінка рівня культури управління	1	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
		2	2	3	2	3	3	2	1	2	3	4	5	2
		3	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
		4	1	2	3	2	3	4	5	1	2	3	4	3
		5	1	1	2	3	4	3	5	3	2	4	6	4
Кадри	Рівень забезпеченості кадрами	1	5	6	7	7	7	5	7	8	5	7	8	9
		2	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4
		3	3	4	3	5	3	4	6	4	8	6	8	9
		4	5	6	8	6	8	9	9	6	4	4	6	8
		5	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
	Продуктивність праці	1	2	3	2	3	3	2	1	2	3	4	5	2
		2	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
		3	1	2	3	2	3	4	5	1	2	3	4	3
		4	5	6	7	7	7	5	7	8	5	7	8	9
		5	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4

Фактори, що визначають успіх		Експерт	Оцінка по варіантах, бал											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Управління	Результати оцінювання структури управління	1	6	7	8	6	5	7	6	7	8	5	4	5
		2	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
		3	1	2	3	2	3	4	5	1	2	3	4	3
		4	5	6	7	7	7	5	7	8	5	7	8	9
		5	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4
	Оцінка використання сучасних методів управління	1	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
		2	2	3	2	3	3	2	1	2	3	4	5	2
		3	5	5	6	7	5	6	7	8	6	7	4	4
		4	4	3	4	5	3	4	5	7	4	8	4	5
		5	6	7	6	5	4	5	3	4	5	5	7	8
	Оцінка інформаційних систем підприємства	1	5	9	7	4	7	8	4	8	7	5	7	5
		2	5	5	4	5	4	7	8	6	5	7	8	6
		3	5	6	7	7	7	5	7	8	5	7	8	9
		4	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4
		5	4	5	7	2	3	5	6	8	5	9	4	2
	Оцінка рівня культури управління	1	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
		2	2	3	2	3	3	2	1	2	3	4	5	2
		3	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
		4	1	2	3	2	3	4	5	1	2	3	4	3
		5	1	1	2	3	4	3	5	3	2	4	6	4
Кадри	Рівень забезпеченості кадрами	1	5	6	7	7	7	5	7	8	5	7	8	9
		2	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4
		3	3	4	3	5	3	4	6	4	8	6	8	9
		4	5	6	8	6	8	9	9	6	4	4	6	8
		5	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
	Продуктивність праці	1	2	3	2	3	3	2	1	2	3	4	5	2
		2	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
		3	1	2	3	2	3	4	5	1	2	3	4	3
		4	5	6	7	7	7	5	7	8	5	7	8	9
		5	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4

Фактори, що визначають успіх		Експерт	Оцінка по варіантах, бал											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Потенціал споживачів	Наявність незадовільного попиту	1	3	4	5	6	3	4	3	4	3	4	5	7
		2	7	8	6	5	4	5	7	8	7	6	5	6
		3	7	6	5	4	6	5	6	7	8	8	6	5
		4	5	4	3	6	5	7	8	5	9	5	3	8
		5	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
	Розмір бази споживачів	1	2	3	2	3	3	2	1	2	3	4	5	2
		2	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4
		3	4	7	4	7	5	7	6	6	7	8	9	9
		4	9	5	6	6	4	5	6	7	6	7	4	5
		5	5	7	4	5	8	3	7	4	7	8	5	8
	Кількість постійних споживачів	1	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4
		2	3	3	4	5	6	7	5	5	6	7	5	7
		3	6	7	8	6	5	5	6	7	8	6	9	6
		4	5	4	3	6	5	7	8	5	9	5	3	8
		5	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
Якість	Середня оцінка характеристик якості товарів або послуг по респондентах	1	4	5	4	5	7	6	6	6	5	7	6	5
		2	5	6	7	7	7	5	7	8	5	7	8	9
		3	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4
		4	4	7	4	7	5	7	6	6	7	8	9	9
		5	9	5	6	6	4	5	6	7	6	7	4	5
Система розподілу	Результати маркетингових досліджень по системі розподілу	1	5	7	4	5	8	3	7	4	7	8	5	8
		2	5	7	6	4	5	7	6	8	5	4	7	4
		3	5	4	3	6	5	7	8	5	9	5	3	8
		4	3	6	4	8	5	7	8	3	4	5	4	7
		5	1	2	3	2	3	4	5	1	2	3	4	3

Таблиця 3.8

Шкала для оцінки критеріїв сильних і слабких сторін підприємства

Показники	Оцінка показників, бал								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рівень рентабельності, %	0 - 10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-100
Відхилення показників, %	≤ 100	99-75	74-50	49-25	24-0-24	25-49	50-74	75-99	≥ 100
Рівень коефіцієнтів	0,0- 0,1	0,11- 0,20	0,21- 0,30	0,31- 0,40	0,41- 0,50	0,51- 0,60	0,61- 0,75	0,76- 0,87	0,88- 1,00
Оцінка професійної перспективності персоналу	≤1,20	1,21- 2,37	2,38- 3,54	3,55- 4,71	4,72- 5,87	5,88- 7,04	7,05- 8,21	8,22- 9,37	9,38- 10,54
Розмір річного економічного ефекту від впровадження нововведень, млн. грн.	≤ 10	11-80	81-150	151- 220	221- 290	291- 360	361- 430	431- 500	≥ 501

Таблиця 3.9

Графік сильних та слабких сторін підприємства

Фактори, що визначають успіх		Оцінка								
		Погано			Посередньо			Добре		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ринок	Ступінь відомості, імідж									
	Частка ринку									
	Місця розташування підприємства									
	Потенціал споживачів									
Виробництво	Виробничий потенціал									
	Виробнича програма									
	Виробничі технології									
	Якість послуг									
Фінанси	Фінансовий потенціал									
	Доходи									
	Собівартість									
	Прибуток									
Маркетинг	Рентабельність									
	Ціни									
	Комунікаційна політика:									
	реклама									
	стимулювання збуту									
	особистий продаж									
Управління	«public relations»									
	Система розподілу									
	Структура управління									
	Ефективність управління									
Персонал	Інформаційні системи									
	Рівень культури									
	Рівень кваліфікації управлінського персоналу									
	Рівень кваліфікації виробничого персоналу									
Інновації	Рівень забезпеченості кадрами									
	Продуктивність праці									
	Кількість інновацій									
Інновації	Ефективність інновацій									
	Стимулювання інновацій									

Перевірку узгодженості відповідей експертів необхідно провести за допомогою середнього квадратичного відхилення (σ) та коефіцієнта варіації (v):

а) середнє квадратичне відхилення показує абсолютне відхилення оцінок від середньоарифметичного і розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (b_i - \bar{b})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де b_i - оцінка i -го експерта;

\bar{b} – середньоарифметичне значення оцінки;

n – кількість оцінок.

Якщо кількість оцінок (експертів) не перевищує 30, то для розрахунку середнього квадратичного відхилення використовується формула:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (b_i - \bar{b})^2}{n - 1}}; \quad (3.2)$$

б) коефіцієнт варіації характеризує відносну міру відхилення оцінок від середньоарифметичного і розраховується за формулою:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{b}} \cdot 100\%. \quad (3.3)$$

Якщо коефіцієнт варіації менше 10%, то мінливість варіаційного ряду прийнято вважати незначною, від 10% до 20% відноситься до середнього, більше 20% і менше 33% до значного і якщо коефіцієнт варіації перевищує 33%, то це говорить про неоднорідність інформації і необхідності виключення найбільших і самих маленьких значень. Результати розрахунків заносять до таблиці 3.10.

Результати розрахунків для оцінки узгодженості думок

Фактори	Сума балів	Середній бал	σ	V, %

1) Перший напрям оцінки сильних і слабких сторін підприємства - ринок.

На ринку успіх підприємства багато в чому залежить від його іміджу, частки ринку, яка відображає попит на послуги даного підприємства, місця розташування підприємства, потенціалу споживачів, тобто правильності обраного сегмента ринку, що обслуговується підприємством. Отже, необхідно вибрати показники оцінки таких критеріїв, як: імідж, частка ринку, місце розташування, потенціал споживачів.

1.1 Ступінь відомості, імідж є результатом діяльності підприємства по створенню громадської думки («public relations»). Оцінку ступеня відомості, іміджу доцільно проводити, спираючись на опитування респондентів. Ними можуть виступати працівники підприємства, реальні і потенційні споживачі, партнери та інші учасники ринку. Для проведення оцінки використовуємо цифрову форму семантичного диференціалу, що представляє собою 9-бальну біполярну шкалу ступеня відповідності кожного параметра позитивному іміджу. Підсумкова оцінка іміджу підприємства визначається як середнє значення:

$$\bar{b}_{\text{імідж}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \alpha_{ij} b_{Iij}, \quad (3.4)$$

де b_{Iij} — оцінка в балах j -го експерта ступеня відповідності i -го параметра позитивному іміджу (взяти з табл. 3.7);

α_i — коефіцієнт значущості (важливості) i -тої характеристики (розставити самотійно, виходячи з вашого розуміння того, що більш важливе для споживачів вашого підприємства);

m — кількість характеристик;

n – кількість експертів.

1.2 Оцінку частки ринку полегшує той факт, що вона сама по собі вже відображає кількісну сторону діяльності підприємства. Проте необхідно врахувати ось що. На ринку високої конкуренції, як правило, коштує великих зусиль завоювання кожної одиниці частки ринку, а також судити про те, наскільки велика або мала частка ринку можна тільки на підставі того, скільки конкурентів на ринку і які їх частки ринку. Отже, оцінку необхідно проводити на підставі відхилення частки ринку підприємства від середнього рівня частки ринку конкурентів, вираженого у відсотках (вихідні дані в табл. 3.6):

$$\Delta d = \frac{d_{\Pi} - \bar{d}_K}{\bar{d}} * 100, \quad (3.5)$$

де Δd – відхилення частки ринку досліджуваного підприємства від середнього рівня частки ринку конкурентів, %;

d_{Π}, d_K – частка ринку досліджуваного підприємства і середня частка ринку конкурентів, %;

\bar{d} – середня частка ринку підприємств.

Бали присвоюються по таблиці 3.8.

1.3 Оцінка місця розташування підприємства проводиться експертами. Як основу доцільно використовувати такі характеристики місця розташування, як:

концентрація споживачів;

віддаленість конкурентів;

наявність зручних і якісних під'їзних шляхів.

З кожної характеристикою виставляється бал. Розглянуті характеристики роблять різний вплив на оцінку місця розташування підприємства, тому для обліку їх відносної значущості конкретна «вага» кожної з них визначається безпосередньо в ході аналізу (визначити самостійно).

Отримана таким чином оцінка місця розташування підприємства на ринку є середньозваженою (вихідні дані в табл. 3.7):

$$\bar{b}_{MP} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \alpha_i \cdot b_{MPij}, \quad (3.6)$$

де b_{MPij} – оцінка в балах j-го експерта ступеня прояву i-тої характеристики місця розташування підприємства;

α_i – коефіцієнт значущості (важливості) i -тої характеристики;
 m – кількість характеристик;
 n – кількість експертів.

1.4 Для оцінки потенціалу споживачів необхідне проведення дослідження, в ході якого розглядається сукупність таких питань:

- чи є у вибраному сегменті незадоволений попит;
- які причини того, що даний попит незадоволений (низька платоспроможність, специфічні вимоги споживачів, низька зацікавленість, інше);
- наскільки велика база споживачів;
- рівень стабільності бази споживачів;
- наскільки велика залежність підприємства від одного або декількох споживачів;
- який відсоток постійних споживачів;
- чи існують шляхи залучення потенційних споживачів;
- які шляхи розвитку наявних споживачів;
- чи зможе підприємство задовольнити зростаючі потреби споживачів.

Кожне питання оцінюється за 9-бальною шкалою. За сукупністю даної інформації експерти оцінюють потенціал споживачів.

З навчальною метою використовуються три фактори, що підлягають оцінці: наявність незадовільного попиту; розмір бази споживачів; кількість постійних споживачів (вихідні дані в табл. 3.7).

Якщо середня кількість балів нижча п'яти, то це говорить про те, що сегмент вибраний невдало і потенціал споживачів обмежений. Отже, немає шляхів підвищення прибутковості в цих сегментах ринку, а підприємство за наявності вільної виробничої потужності може орієнтуватися на інші сегменти ринку.

Середня кількість балів визначається аналогічно формулі 3.4.

2) Другий напрям оцінки – виробництво.

Виробництво характеризують такі критерії, як виробничий потенціал, виробнича програма, виробничі технології, якість товарів або послуг.

2.1. Виробничий потенціал підприємства доцільно оцінювати на основі таких показників, як:

загальна потужність обладнання (в роботі дана в умовних одиницях);

коефіцієнт технічної готовності обладнання;
загальна площа виробничих приміщень (в роботі дана в умовних одиницях).

Загальну потужність обладнання і загальну площу приміщень порівнюють з аналогічними показниками у конкурентів. Відхилення у відсотках, яке визначається аналогічно формулі 3.5, служить для оцінки у балах (табл. 3.8).

Коефіцієнт технічної готовності відображає рівень готовності обладнання до роботи. Він коливається в діапазоні від 0 до 1. Чим вище його значення, тим більша частина знаходиться в технічно справному стані. Відповідно, найнижчий рівень технічної готовності може бути оцінений в 1 бал, а повна технічна готовність за дев'ятибальною шкалою – 9 балів (табл. 3.8).

Середнє значення балів по трьом названим показникам відображає оцінку виробничого потенціалу підприємства і розраховується аналогічно формулі 3.4.

2.2 Для оцінки виробничої програми доцільно використовувати такі показники, як:

- коефіцієнт використання потужності підприємства;
- коефіцієнт використання площі підприємства.

Перший відображає загальний попит на послуги підприємства, другий - раціональність використання наявних площ. Кожному коефіцієнту присвоюється бал (табл. 3.8).

Середнє значення балів по двох коефіцієнтах розраховується за формулою 3.4 і відображає оцінку виробничої програми підприємства.

2.3 Для оцінки якості товарів або послуг необхідно провести опитування споживачів, у ході якого респондентам пропонується визначити рівень якості товарів або послуг з широкого кругу критеріїв з використанням 9-бальної форми семантичного диференціалу. Такий підхід обґрунтований тим, що в поняття «якість» кожен вкладає набір своїх характеристик, тому складно уніфікувати його оцінку. Середньозважене значення такої оцінки за всіма критеріями дозволить привласнити певний бал даному критерію.

Для даного завдання оцінка якості дається в загальному вигляді за всіма характеристиками якості по кожному респонденту (табл. 3.7).

Середню оцінку в балах розрахувати як середньоарифметичне значення.

2.4 У даному завданні оцінка виробничих технологій надана в готових балах оцінки (табл. 3.6).

3) Третій напрям оцінки – фінанси.

Фінансово-економічну ситуацію визначають такі критерії, як фінансовий потенціал, прибутковість, собівартість, прибуток, рентабельність.

Фінансовий потенціал доцільно оцінювати за такими показниками, як коефіцієнт власних і позикових коштів, коефіцієнт ліквідності і коефіцієнт покриття. Ці показники відображають фінансові можливості підприємства, забезпеченість його власними коштами, а також гнучкість, що дозволяє при необхідності забезпечувати додаткове фінансування. Кожен з вказаних показників необхідно оцінити в балах згідно з табл. 3.8, а середня кількість балів, отримана за всіма показниками (формула 3.4), відобразить фінансовий потенціал підприємства.

Такі критерії, як *рівень доходів, собівартість, прибуток і рентабельність* оцінюють в балах на підставі відхилень, виражених у відсотках, від рівнів даних показників, що склалися, на даному ринку в певні періоди часу (формула 3.5). Бали присвоюються згідно з табл. 3.8.

4) Четвертий напрям оцінки – маркетинг.

З позицій маркетингу важливо розглянути сильні і слабкі сторони підприємства відносно цін, комунікаційної політики і системи розподілу.

4.1 Для проведення оцінки цінової політики порівнюють ціни підприємства і середні ціни, що склалися на ринку, зважаючи на позиції всіх учасників ринку. Відхилення визначають у відсотках (формула 3.5) і виставляють відповідну кількість балів (табл. 3.8).

4.2 Оцінку маркетингових комунікацій доцільно проводити таким чином.

4.2.1 По рекламі порівнюють рівень витрат на рекламу на одиницю частки ринку підприємства і конкурентів.

$$E_p = \frac{B_p}{d_{\Pi}}, \quad (6.7)$$

де E_p – ефективність реклами;
 d_{Π} – частка ринку підприємства;
 B_p – витрати підприємства на рекламу.

Відхилення від середнього значення, що склалося на ринку (формула 3.5), у відсотках у більшу або меншу сторону оцінюють в балах (табл. 3.8). Слід врахувати, що чим менше відносний рівень витрат на одиницю частки ринку за інших рівних умов, тим більш ефективно використовується рекламний бюджет, тому меншому значенню присвоюється більший бал

4.2.2 *Оцінку особистого продажу* проводять також з позицій ефективності. Загальну ефективність пропонується оцінювати по двох позиціях:

1) Частка доходів від особистого продажу в загальних доходах підприємства:

$$d_{оп} = \frac{D_{оп}}{D}, \quad (3.8)$$

де $D_{оп}$ – доходи від особистого продажу;
 D – загальні доходи підприємства.

Відхилення показника підприємства від показників конкурентів визначається за формулою 3.5 і оцінюється в балах по табл. 3.8.

2) Доходи від особистого продажу на одиницю витрат по її організації і наданню послуг або продажу товарів:

$$E_{оп} = \frac{П_{оп}}{В_{оп}}, \quad (3.9)$$

де $E_{оп}$ – ефективність особистого продажу;
 $П_{оп}$ – прибуток від особистого продажу;
 $В_{оп}$ – сума витрат на особистий продаж.

Оцінка в балах (табл. 3.8) проводиться на основі відхилення від середнього рівня показника, що склався на ринку, вираженого у відсотках (формула 3.5).

Середнє значення балів між двома показниками розраховується за формулою 3.4.

4.2.3 *Оцінку системи стимулювання збуту* пропонується проводити на підставі показника ефективності (E_{CC}), який відображає доцільність таких витрат:

$$E_{CC} = \frac{P_{CC}}{B_{CC}}, \quad (3.10)$$

де P_{CC} – прибуток, отриманий за рахунок стимулювання збуту;
 B_{CC} – витрати на стимулювання збуту.

Бали присвоюються (табл. 3.8) по відхиленню від середнього рівня показника, що склався на ринку, вираженому у відсотках (формула 3.5).

4.3 *Для оцінки системи розподілу* доцільне проведення маркетингового дослідження, в ході якого розглядається сукупність таких питань:

- які типи каналів розподілу використовуються для реалізації товарі або послуг підприємства;
- найефективніші канали розподілу товарів або послуг з погляду витрат, термінів, безпеки, надійності, зручності для споживача;
- мотивація споживачів щодо вибору каналу;
- які витрати і прибуток пов'язані з використанням каналів розподілу.

За сукупністю даної інформації експерти оцінюють систему розподілу підприємства і порівнюють її з конкурентами. Для даного завдання оцінка системи розподілу дається в загальному вигляді за результатами дослідження по кожному респонденту (табл. 3.7). Середнє значення оцінки експертів в балах і ступінь узгодженості їх думок покаже, наскільки сильною або слабкою стороною є система розподілу. Розрахувати рівень оцінки в балах як середньоарифметичне.

5) П'ятий напрям оцінки – оцінка системи управління.

Оцінку системи управління доцільно проводити за такими критеріями, як структура управління, використання сучасних методів управління, інформаційні системи і рівень культури.

5.1 Оцінка структури управління підприємством базується на оцінці її відповідності стратегії підприємства і цілям функціонування. Така оцінка робиться фахівцями-експертами, які визначають, які структури в підприємстві сприяють, нейтральні або перешкоджають роботі; які функціональні обов'язки підрозділів і чи не відбувається їх дублювання; чи є підрозділи, які можуть бути скорочені. На підставі сукупності даних виставляються бали по структурі управління. Для даного завдання оцінка дається в загальному вигляді за всіма характеристиками по кожному респонденту (табл. 3.7). Визначити середньоарифметичне значення оцінки в балах.

5.2 Оцінка використання сучасних методів управління також визначається експертами. Для цього необхідно провести визначення кола показників, які є віддзеркаленням сучасних вимог до системи управління. Експертами проводиться оцінка цих показників. Для даного завдання оцінка дається в загальному вигляді за всіма показниками по кожному респонденту (табл. 3.7). Визначити середньоарифметичне значення оцінки в балах.

5.3 Оцінка інформаційних систем підприємства повинна проводитися по таких позиціях, як:

- ефективність звітів підприємства з погляду інформаційних потреб;
- можливість отримання в кожен момент часу оперативної інформації;
- ступінь впливу інформації на процес ухвалення рішення;
- доцільність інформаційних потоків;
- ступінь насиченості інформаційної бази для ухвалення управлінських рішень.

Оцінка проводиться експертами на підставі оцінки в балах, визначається узгодженість їх думок. Для даного завдання оцінка дається в загальному вигляді з усіх позицій по кожному респонденту (табл. 3.7). Визначити середньоарифметичне значення оцінки в балах.

5.4 Для оцінки рівня культури доцільно спиратися на результати досліджень, заснованих на концепції ефекту термометра, які виявили шість аспектів, що є важливими складовими клімату:

- структура – чіткий розподіл ролей та обов'язків;
- стандарти – стимули до поліпшення показників роботи у поєднанні з гордістю за хороше виконання роботи;

- відповідальність – відчуття відповідальності за доручену роботу;
- визнання – упевненість в тому, що за добре виконану роботу буде гідна винагорода;
- підтримка – відчуття довіри і взаємодопомоги;
- відданість – гордість за приналежність до даної компанії.

Вимірювання проводять методом зворотного зв'язку із залученням підлеглих кожного керівника, що бере участь в опитуванні, із залученням колег по роботі, начальника кожного керівника, можливо клієнтів і постачальників. Анкети заповнюються в умовах конфіденційності. Перевагою цього методу є те, що з'являється можливість вивчити відмінності між різними підрозділами компанії, причому як еталон виступає те, що є бажаним профілем клімату в колективі, а також полегшується процес розробки стратегії для зміни поведінки керівництва.

Для даного завдання оцінка рівня культури дається в загальному вигляді за всіма аспектами по кожному респонденту (табл. 3.7). За сукупністю оцінок виставляється середньоарифметичне значення бала по рівню корпоративної культури.

Середньозважену оцінку управління в балах за всіма вказаними параметрами визначити згідно з формулою 3.4.

б) Шостий напрям оцінки – персонал.

Оцінюють перспективність персоналу, рівень забезпеченості кадрами та продуктивність праці.

6.1 Професійну перспективність персоналу ($b_{\text{перс}}$) оцінюють на підставі формули:

$$K_{\text{р.осв}} * K_{\text{ст}} * (1 + C/4 + B/18), \quad (3.11)$$

де $K_{\text{р.осв}}$ – коефіцієнт, що враховує рівень освіти (кваліфікацію);

$K_{\text{ст}}$ – коефіцієнт, що враховує стаж працівника;

C - стаж роботи за фахом, років. Відповідно до рекомендацій НДІ праці він ділиться на 4 (у зв'язку з тим, що, як встановлено, стаж в 4 рази менше впливає на результативність праці, чим освіта);

B – вік, років. Відповідно до рекомендацій НДІ праці він ділиться на 18 (встановлено, що вплив віку на результативність праці

в 18 разів менше, ніж вплив освіти). При цьому за верхню межу віку встановлюється вік виходу на пенсію.

У табл. 3.11 наведені характеристики персоналу за рівнем освіти і стажем роботи та відповідні їм коефіцієнти. Опрацьовуючи висновки, слід використовувати інформацію з таблиці.

Таблиця 3.11

Визначення коефіцієнтів, що враховують рівень освіти і стаж

Коефіцієнт, що враховує рівень освіти		Коефіцієнт, що враховує стаж роботи	
Рівень освіти	Значення коефіцієнта	Стаж роботи, років	Значення коефіцієнта
незавершене середнє	0,15	0 – 9	0,25
середнє	0,40	9 – 13	0,50
середньотехнічне і незавершене вище	0,60	13 – 17	0,75
вище не за фахом	0,75	17 – 21	1,00
вище за фахом	1,00	21 – 29	0,75
науковий ступінь за фахом	1,10	більше 29	0,50

Для даної роботи використовуються середні значення показників рівня освіти, стажу роботи, віку працівників (табл. 3.6), на основі яких розрахувати професійну перспективність персоналу. Розрахувати відхилення значення показника підприємства і конкурентів (формула 3.5) і дати оцінку в балах (табл. 3.8).

6.2 *Забезпеченість кадрами* оцінюють в балах (табл. 3.8) на підставі відхилень від середнього рівня даного показника, що склався на даному ринку (формула 3.5).

6.3 *Продуктивність праці* на підприємствах оцінюють в балах (табл. 3.8) на підставі відхилень від середнього рівня даного показника, що склався на даному ринку (формула 3.5).

Середня оцінка в балах, розрахована аналогічно формулі 3.4, показує рівень персоналу підприємства.

7) *Сьомий напрям оцінки – інновації.*

Інноваційна політика дозволяє підприємству постійно удосконалювати свою роботу, випереджаючи конкурентів. Інновації можуть стосуватися різних сторін діяльності підприємства. Оцінку

інноваційної політики можна проводити на підставі суми економічного ефекту від впровадження нововведень за певний відрізок часу. За базу для порівняння доцільно використовувати рівень ефективності інновацій, що склався в даній галузі або на даному ринку.

Для даного завдання порівняння слід проводити на основі середньої ефективності інновацій, що склалася на ринку. Розрахувати відхилення (формула 3.5), та оцінити в балах (формула 3.4).

3. Скласти графік сильних та слабких сторін трьох підприємств, що беруть участь у бенчмаркінгу (табл. 3.9).

4. Провести порівняльний аналіз конкурентів для виділення кращих властивостей їх діяльності з метою запозичення.

5. Зробити висновки і надати рекомендації щодо підвищенню ефективності функціонування підприємства, яке досліджується.

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ № 7

РЕІНЖИНІРИНГ ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Кейс

Мета: отримати навички практичного виділення процесів в торгово-виробничій компанії.

Завдання: на основі вихідних даних провести реінжиніринг бізнес-процесів торговельно-виробничої компанії за напрямками.

Вихідні дані: Торгово-виробнича компанія запросила консультантів для того, щоб «описати і оптимізувати бізнес-процеси компанії». Акціонери компанії мають декілька таких компаній, розділених за видами бізнесу і регіонами. Консультанти були запрошені в одну з них. Загальна чисельність співробітників компанії складає близько 550 чоловік.

Компанією управляє найманий генеральний директор і чотири виконавчі директори по напрямках. Ці п'ять осіб та представник акціонерів складають найвищий орган керівництва компанії – Раду директорів. Збори Ради директорів проводяться не рідше ніж один раз на місяць, але регулярність зборів не встановлена. Над Радою директорів існує орган управління під назвою Рада акціонерів. Рада акціонерів збирається щотижня. На Раді акціонерів генеральні директори компаній звітують перед акціонерами про підсумки роботи за минулий тиждень.

Компанія веде торгово-закупівельну і виробничу діяльність на ринку товарів Рmсg (FMCG — Fast Moving Consumer Good — група товарів повсякденного попиту). Приблизно половину доходу компанія отримує від виробничої діяльності. Проведені товари компанія продає оптом в торгові мережі. Своїх роздрібних магазинів компанія не має. Друга половина доходу поступає від торгово-закупівельної діяльності в тому ж сегменті ринку. Компанія купує і продає як товари сектора РМСG, так і сировину і напівфабрикати для їх виробництва.

Компанія існує на ринку більше семи років. Має стійкий попит на свою продукцію і послуги.

Після першої зустрічі консультантів і керівництва компанії з'ясувалося наступне:

1. Представник акціонерів проводить в компанії близько 70% свого часу. Має на території головного офісу компанії свій кабінет. Є одним із засновників даного бізнесу і практично постійно втручається в оперативне управління компанією «Через голову» генерального директора. Частина керівників підрозділів за вирішенням питань звертаються безпосередньо до представника акціонерів.

2. У компанії висока плинність кадрів. Точна цифра невідома, але за оцінкою начальника відділу кадрів, за рік міняється до 10-12% персоналу. За останні два роки в компанії помінялися три генеральні директори і п'ять виконавчих директорів.

3. Організаційна структура компанії була складена два роки тому, після цього не переглядалася і давно застаріла.

4. Положення про підрозділи і посадові інструкції склали співробітники відділу кадрів на основі типових положень і інструкцій. Ці документи носять формальний характер, зберігаються у відділі кадрів і в практичній роботі не використовуються.

5. У компанії є система бюджетування, але, за оцінкою фінансового директора, вона знаходиться у стадії доопрацювання і освоєння методик бюджетування керівниками.

6. Інструкціями про порядок виконання робіт і операцій забезпечені усі співробітники, правда, деякі інструкції трохи застаріли, але їх переглядають і переробляють співробітники відділу розвитку, оскільки решта всіх менеджерів «повинна працювати і приносити прибуток організації».

7. Власний відділ безпеки в компанії відсутній, оскільки укладений договір з охоронним агентством, яке виконує усі необхідні функції.

За наслідками обстеження компанії консультантами були виявлені основні функції, що виконуються підрозділами (табл. 3.12), а також встановлено ось що:

- секретаріат в основному забезпечує функціонування верхнього рівня управління, тому в таблиці віднесений до апарату генерального директора, хоча підлеглий безпосередньо адміністративному директоріві;

- відділ логістики і митний відділ, через невелику чисельність, підлегли безпосередньо комерційному директоріві;

- виробничому директорові підлеглі начальники трьох цехів, що виробляють три основні групи продукції.

Таблиця 3.12

Результати обстеження компанії консультантами

Підрозділ	Чисельн.	Кому підпорядковується	Основні функції
2	3	4	5
Апарат генерального директора			
Відділ розвитку	8	Начальник відділу розвитку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз інформації про хід робіт та підготовку даних для ради директорів 2. Аналіз і підготовка висновків по проектах і бізнес-планах 3. Документування і контроль виконання планів, заходів та рішень ради директорів 4. Підготовка пропозицій про реорганізацію і підтримку структури компанії 5. Випуск корпоративної інтернет-газети
Юридичний відділ	5	Головний юрисконсульт	<ol style="list-style-type: none"> 1. Юридична підтримка діяльності компанії 2. Участь у претензійній і рекламаційній роботах із споживачами і постачальниками 3. Участь у роботах по оптимізації податкових і митних платежів 4. Представлення інтересів компанії в судових і інших державних органах
Секретаріат	4	Адміністративний директор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Секретарі на ресепшн 2. Ведення зовнішнього ділового листування 3. Кур'єрська служба 4. Організаційні питання діяльності директорату
Відділ маркетингу	15	Начальник відділу маркетингу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дослідження й аналіз ринків збуту продукції 2. Пошук клієнтів на продукцію, що виробляється і продається 3. Проведення рекламних кампаній і виставок 4. Розробка і представлення на раду директорів планів і заходів щодо нових видів продукції і матеріалів 5. Планування продажів

Продовження табл. 3.12

2	3	4	5
Комерційний директор			
Відділ закупівель	25	Начальник відділу закупівель	1. Закупівля сировини і матеріалів для виробництва 2. Закупівля сировини, матеріалів і продукції для перепродажу 3. Закупівля допоміжних матеріалів для забезпечення діяльності компанії
Відділ логістики	4	Комерційний директор	1. Організація перевезень закуплених товарів і готової продукції зовнішніми перевізниками
Митний відділ	3	Комерційний директор	1. Митне оформлення вантажів, що надходять і відправляються
Відділ продаж	24	Начальник відділу продаж	1. Продаж продукції, що виробляється 2. Продаж закуплених матеріалів і продукції 3. Пошук клієнтів і укладення договорів
Складська служба	40	Начальник складської служби	1. Приймання, зберігання і відпустка сировини і матеріалів (2 склади) 2. Приймання, зберігання і відвантаження готової продукції і закупленої продукції (1 склад)
Виробничий директор			
Виробництво	220	Начальники цехів	1. Планування виробництва по замовленнях відділів продажів і маркетингу 2. Виробництво продукції (3 цехи)
Служба головного інженера	65	Головний інженер	1. Забезпечення працездатності виробничого устаткування 2. Забезпечення виробництва енергоресурс. 3. Забезпечення реконструкції, ремонтних і будівельних робіт для компанії 4. Метрологічне забезпечення виробництва
Відділ головного технолога	15	Головний технолог	1. Розробка, впровадження і контроль за виконанням технології виробництва продукції, а також зберігання і транспортування матеріалів 2. Участь в розробці нових продуктів. 3. Випуск документації на продукцію
Служба якості	18	Начальник ОТК	1. Контроль якості продукції 2. Вхідний контроль сировини і матеріалів 3. Сертифікація продукції

2	3	4	5
Фінансовий директор			
Бухгалтерія	13	Головний бухгалтер	1 Ведення бухгалтерського обліку 2. Облік руху матеріальних засобів 3. Проведення інвентаризації 4. Складання звітності для податкових органів 5. Інкасація грошових коштів (з/плата, відрядження тощо)
Фінансовий відділ	12	Начальник фінансового відділу	1. Фінансовий аналіз діяльності компанії 2. Складання проекту бюджету і контроль виконання бюджету 3. Фінансова оцінка проектів і бізнес-планів 4. Контроль фінансово-господарської діяльності
Відділ ІТ-забезпечення	8	Начальник відділу ІТ-забезпечення	1. Забезпечення функціонування засобів зв'язку 2. Забезпечення підтримки функціонування облікових програм 3. Проведення доопрацювань в програмному і апаратному забезпеченні по заявках служб і підрозділів
Адміністративний директор			
Транспортний відділ	30	Начальник транспортного відділу	1. Забезпечення локальних перевезень готової продукції і матеріалів клієнтам 2. Забезпечення діяльності компанії автотранспортом
Адміністративно-господарський відділ	20	Начальник адміністративно-господарського відділу	1. Забезпечення функціонування офісного приміщення в головному офісі
Відділ кадрів	8	Начальник відділу кадрів	1. Забезпечення підбору і підготовки персоналу 2. Кадровий облік

Вказівки до виконання:

1. Сформувати команду реінжинірингу, в якій виділити:

- власників процесу;
- комунікатора;
- лідерів команд;

- консультанта.
2. *Сформулювати місію компанії.*
 3. *Скласти схему організаційної структури підприємства та виділити процеси компанії, враховуючи наступне:*
 - організаційну структуру компанії;
 - фактичне підпорядкування підрозділів компанії керівникам;
 - функції, які виконуються;
 - чисельність співробітників;
 - значимість робіт;
 - можливість створення систем обліку, планування і управління для процесів, що виділяються.
 4. *Скласти список процесів і їх власників. Дані представити у вигляді таблиці 3.13.*

Таблиця 3.13

Список процесів та їх власників

№	Бізнес-процеси	Тип	Власник процесу	Підрозділи
1	2	3	4	5

5. *На організаційній схемі за допомогою кольору виділити основні та допоміжні процеси.*

6. *Виділити критичні чинники успіху (CSFs) і прив'язати їх до ключових бізнес-процесів. Кожен процес, що відповідає критерію, позначити хрестиком в колонці під даним CSF. Потім команда повинна ще раз розглянути процеси і зробити висновок про достатність або недостатність їх для досягнення CSF. Результати представити у вигляді таблиці 3.14.*

Критичні чинники успіху бізнес-процесів

Бізнес-процеси	Критичні чинники успіху									Оцінка роботи
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

7. Командам потрібно розглянути кожен процес і підрахувати число CSFs, на які він впливає (позначити в табл. 3.14 хрестиками). Записати це число в колонку таблиці. Число CSF, на яке впливає даний процес, дає приблизну і відносну оцінку його важливості. Процеси, що впливають на велику кількість CSFs, будуть критичнішими для діяльності компанії, ніж ті, які впливають на один або два чинники.

8. Команда виставляє узгоджені оцінки процесам, що розглядаються, використовуючи таку шкалу:

A = Відмінна робота

У = Хороша робота

З = Задовільна робота

D = Неадекватна робота

E = Погана робота

Результати заносять у колонку 11 табл. 3.14.

9. Вибрати процеси для реінжинірингу на основі чотирьох критеріїв їх стратегічної важливості; оцінки процесів командою. Процеси, що працюють погано, іноді можна поліпшити тільки за допомогою радикального перегляду їх основних процедур і кроків; очікування клієнтів по відношенню до процесу; існування можливостей досягнення бажаних результатів.

10. Побудувати матрицю, в якій поєднується стратегічна важливість процесу і оцінка його поточної роботи (рис. 3.2). Записати номер кожного процесу в потрібну клітину.

11. Розподілити матрицю на три зони. Зони виділити кольором.

Зона 1. Тут знаходяться стратегічно найбільш важливі процеси, які достатньо погано працюють сьогодні. Ці процеси і їх компоненти необхідно вибирати для реінжинірингу, якщо мета — досягти великого, швидкого, позитивного ефекту в роботі організації.

Зона 2. Процеси, що знаходяться в цій зоні, дають менше можливостей вплинути на роботу організації, але коли ресурси

звільняться після реінжинірингу процесів зони 1, поліпшення процесів у цій зоні значно допоможе досягненню місії.

Зона 3. Ці процеси надають мінімальний вплив на роботу організації або вже сьогодні діють добре і залишають мало можливостей для поліпшення. За цими процесами слід спостерігати для того, щоб вони продовжували добре працювати, покращувати їх слід після того, як буде повністю закінчена робота над процесами зони 1 і зони 2. Команда повинна колективно обговорити і узгодити, де проходять межі між трьома зонами. Після цього відібрати декілька процесів для реінжинірингу, які матимуть стратегічну важливість для компанії, з урахуванням їх поточного стану і можливостей для поліпшення.

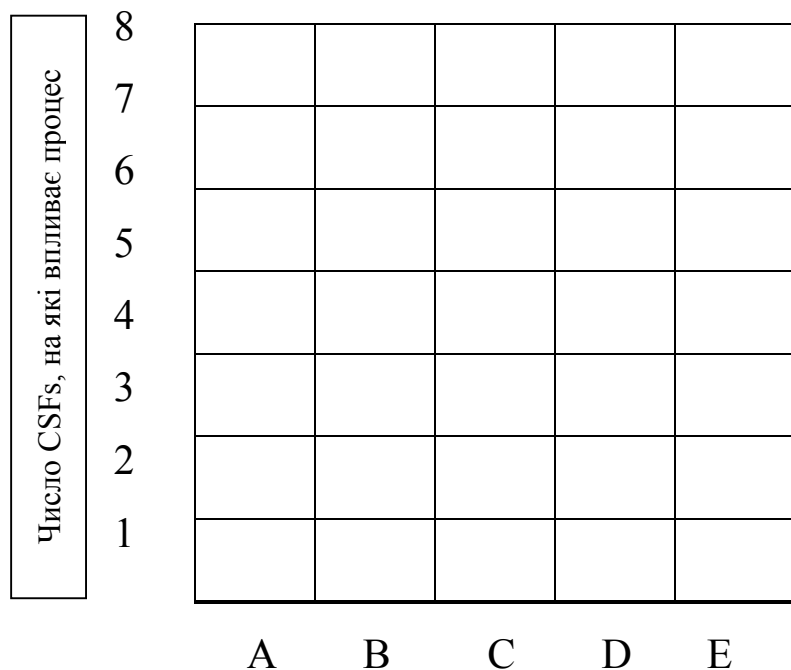


Рис. 3.2. Ранжирування процесів

11. *Розпочати процес реінжинірингу.* Для цього виробити майбутнє бачення процесу, яке дозволить трансформувати загальну стратегію в дії, що допоможуть реалізувати цю стратегію. Майбутнє бачення процесу повинне містити конкретні цілі, які можна заміряти за допомогою показників роботи процесів, виведених командою. Формулювання повинне також містити опис специфічних рис нового процесу, що показують, як новий процес працюватиме, хто буде зайнятий в процесі, і де в організації він виконуватиметься. Майбутнє бачення процесу представити у письмовій формі.

ГЛОСАРІЙ

Аутсорсинг (від англ. Outsourcing – використання зовнішніх джерел або засобів) – це передача сторонньому підрядчикові деяких бізнес-функцій або частин бізнесу компанії.

Аутсорсинг бізнес-процесів – це передача сторонній організації окремих бізнес-процесів, які не є для компанії основними, бізнес-створюючими.

Бенчмаркінг (від слова "benchmark", яке означає відмітку на фіксованому об'єкті) – це безперервний процес, що відкриває, вивчає і оцінює все краще в інших організаціях з метою використання знань в роботі своєї організації.

Бізнес-процеси — це потоки роботи, що мають свої початок і кінець.

Допоміжні процеси – це процеси, які забезпечують існування первинних процесів.

Експертне консультування полягає у виконанні всього спектра робіт, від діагностики діяльності компанії до вироблення конкретних стратегічних і тактичних рішень і рекомендацій консультантами, надання консультантові необхідної інформації, контроль його діяльності, розуміння, ухвалення його рекомендацій і вироблення відповідних управлінських рішень.

Інтегроване консультування полягає в поєднанні процесного і експертного консультування, а навчальне консультування розглядається при цьому як різновид експертно-процесного консультування.

ІТ-аутсорсинг – це передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, а саме обслуговування мережевої інфраструктури; проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом; системна інтеграція; розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній; створення і підтримка веб-серверів; управління інформаційними системами; придбання в лізинг комп'ютерного устаткування; офшорне програмування (розробка програмного забезпечення на замовлення іноземної компанії).

ІТ-консалтинг – це консалтингова діяльність, пов'язана з інформаційно-технологічним розвитком підприємства і полягає в

оптимізації інформаційної системи управління, зокрема у виборі, проектуванні, створенні і впровадженні інформаційних систем управління.

Консалтинг по підборі персоналу вищої управлінської ланки полягає в підборі і оптимізації управлінських команд, вищого управлінського персоналу.

Консультант – це фахівець, який володіє знаннями в конкретній галузі, та запрошений клієнтом для виконання роботи, що вимагає спеціальних знань і практичних навиків.

Консультант-універсал – це фахівець, який вивчає глобальні проблеми, вирішує питання, що вимагають усесторонніх знань, що виходять за межі вузької спеціалізації.

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

Коучинг (від англійського слова «*coach*» - наставляти, тренувати, надихати) – це процес надання професійних послуг, що допомагають клієнтам досягати якісно нових результатів в своєму особистому і професійному житті.

Менеджмент в стилі коучинг є стилем управління, в якому на зміну готовим інструкціям і заздалегідь визначеним завданням приходять запитання.

Навчальне консультування полягає в додаткових витратах часу на навчання персоналу клієнта.

Операційний консалтинг – це консалтингова діяльність, пов'язана з операційним розвитком підприємства і полягає в підвищенні ефективності операційного управління, зокрема оптимізації бізнес-процесів, фінансових потоків, постановці управлінського обліку.

Організаційний консалтинг – це консалтингова діяльність, пов'язана з організаційною функцією управління і полягає у підвищенні ефективності організаційного управління, зокрема в розробці організаційної структури підприємства, підвищенні організаційної ефективності, оформленні бізнес-процесів.

Основні процеси — це процеси поточної діяльності підприємства, результатом яких є виробництво виходів, потрібних зовнішнім клієнтам.

Процес консультування є логічним ланцюжком процедур, які спільно виконують консультант і клієнт для вирішення проблем і здійснення змін.

Процесне консультування включає, на додаток до експертного, участь клієнта в розробці рекомендацій.

Рамка результату – це прийом розгляду будь-якого завдання через призму кінцевого результату, який можна і потрібно досягти.

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – це створення зовсім нових і ефективних бізнес-процесів без урахування того, що було раніше. Іншими словами, це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів підприємства для досягнення різких стрибкоподібних змін з метою поліпшення найбільш істотних показників його функціонування.

Стратегічний консалтинг – це консалтингова діяльність, пов'язана з корпоративним розвитком підприємства і полягає в розробці управлінських рішень, пов'язаних з майбутнім розвитком підприємства, розробкою корпоративних стратегій, стратегічним позиціонуванням і забезпеченням стійких конкурентних переваг клієнтів.

Управлінський консалтинг – це професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і можливостей, рекомендацію відповідних заходів і допомогу в їх реалізації.

«Шість сигм» - це концепція контролю якості. Вона є добре структурованою, керованою за допомогою показників методології, метою якої є усунення дефектів, втрат та інших проблем з якості у виробництві продукції, сфері послуг, в управлінні та інших напрямках діяльності.

Навчальне видання

Попова Надія Василівна
Гурова Капіталіна Дмитрівна

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ

Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів, які навчаються в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Редактор: Кисіль О. М.

Підписано до друку _____ . Формат 60×84/16.

Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».

Умов. друк. арк. 12,77. Обл.-вид. арк.

Тираж 100 пр.

*Видавництво «ВДЕЛЕ»
М. Харків, вул. Жінок Мironосиць, 10*